

**Erica Santos de Oliveira-ericasantosoliveira14@gmail.com**  
**Universidade Federal de Uberlândia**

**Edileusa Godói de Sousa- edileusagodoi@gmail.com**  
**Universidade Federal de Uberlândia**

**Liderança e Motivação: um Estudo de Caso em uma Igreja Evangélica**

**Área Temática: Gestão de Pessoas**

### **Resumo**

O Terceiro Setor tem se apresentado como um objeto de constantes estudos no decorrer dos últimos anos. Compreender o impacto da sua atuação na sociedade e nas organizações que o compõem se faz necessário. Tais organizações têm apresentado um modo próprio de gestão, pautado muitas vezes na denominada Gestão Social, amparada nos objetivos coletivos juxtapostos aos individuais. Para isso este estudo de caso, teve como intuito observar como é gerida uma organização do Terceiro Setor, identificar qual tipo de gestão se aplica para a organização estudada e averiguar o impacto da motivação trazida pelos líderes na execução das atividades dessa organização. Para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 desses líderes e como procedimento metodológico realizada pesquisas bibliográficas e documentais. Após a análise do conteúdo das entrevistas, as respostas foram categorizadas. Os resultados apontaram que elementos da racionalidade substantiva são muitas vezes usados para a administração dos conflitos. Quanto maior o grau de escolaridade ou do tempo de exercício da atividade de liderança em outras instituições, mais facilidade tem o líder em conhecer e tentar aplicar os conhecimentos de gestão, na sua gestão enquanto líder dessas organizações. E a evidência dos esforços desempenhado nas ações e, conseqüentemente, em seus resultados, é o modo mais eficaz para propiciar a motivação nos liderados. Por fim, sugere-se que outros estudos sejam realizados em outras organizações do Terceiro Setor que atuam em outros segmentos, uma vez que, este não cessa as inquietudes a respeito do tema.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Gestão de Pessoas; Gestão Social; Líderes; Motivação.

### **Abstract**

The Third Sector has presented itself as an object of constant studies during the last years. Understanding the impact of its actions on society and its constituent organizations is necessary. These organizations have presented their own management mode, often based on the so-called Social Management, supported by the collective objectives juxtaposed to the individual. The purpose of this case study was to observe how a Third Sector organization is managed, to identify the type of management applied to the organization studied and to investigate the impact of the motivation brought by the leaders in the execution of the activities of that organization. For that, we conducted semi-structured interviews with 11 of these leaders and as methodological procedure carried out bibliographical and documentary research. After analyzing the content of the interviews, the answers were categorized. The results pointed out that elements of substantive rationality are often used for conflict management. The greater the level of schooling or the time of exercise of the leadership activity in other institutions, the easier it is for the leader to know and try to apply the management knowledge, in his management as leader of these organizations. And the evidence of the efforts made in the actions and, consequently, in their results, is the most effective way to provide the motivation in the led. Finally, it is suggested that other studies be carried out in other organizations of the Third Sector that work in other segments, since this does not cease the worries about the subject.

**Keywords:** Third sector; People management; Social Management; Leaders; Motivation.

## **1. Introdução**

O Terceiro Setor vem adquirindo relevância no cenário brasileiro, sendo também relevantes os desafios que organizações pertencentes a esse setor possuem em reter e manter pessoas qualificadas para contribuir para a realização dos objetivos. A Gestão de Pessoas nesse contexto é de considerável relevância, bem como ter ciência dos parâmetros de gestão e as estratégias mais usadas pelas organizações (Binotto et al., 2017).

A motivação e liderança são questões cruciais para a obtenção do sucesso nessas organizações. Assim, a presença e atuação dos líderes assumem uma função de evidência, seja pela tomada de decisões estratégicas ou pela motivação que provoca nas pessoas (Nascimento, 2012). Segundo Bose (2004) a gestão de pessoas nesse setor deve ser voltada para propiciar meios que auxiliem o desenvolvimento das pessoas, tendo esse desenvolvimento impacto também no desenvolvimento da organização.

Portanto, mediante ao crescimento expressivo do Terceiro Setor e suas implicações na sociedade, e nas pessoas que os compõem, a análise da Gestão de Pessoas sob a ótica dos impactos da liderança nos indivíduos, conceitua a importância desse estudo. O objetivo foi averiguar o impacto da motivação trazida pelos líderes na execução das atividades em uma organização do Terceiro Setor. Especificamente, pretendeu-se observar como é gerida uma organização do Terceiro Setor e identificar qual tipo de gestão se aplica para uma Igreja Evangélica; além de, analisar como acontecem as relações interpessoais entre seus agentes, com destaque para a figura do líder e como suas diretrizes causam impactos na motivação dos mesmos.

O estudo em questão se justifica mediante a relevância de se entender como se dá o processo de liderança e motivação em organizações do Terceiro Setor, em especial no caso de uma Igreja, uma vez que as relações interpessoais são bem mais acentuadas neste contexto.

O trabalho traz em tópicos o apontamento de vários autores a respeito da Gestão Social; Terceiro Setor; Gestão de Pessoas no Terceiro Setor; e, por fim, as diretrizes da liderança e os impactos na motivação dos atores sociais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão Social**

A Gestão Social, de acordo com Pimentel e Pimentel (2010), é um termo cada vez mais discutido. Cançado, Tavares e Dallabrida (2013) destacam que isso vem acontecendo há aproximadamente três décadas, contudo, as possibilidades de compreensão da realidade ainda estão surgindo, sendo então considerado um conceito passível de mais produções.

França Filho (2008) tem observado que o termo tem sido interpretado de várias maneiras, banalizando assim o conceito, e outra tendência seria a ascensão do debate sobre as formas de atuação da sociedade civil na busca de objetivos públicos.

A Gestão Social é compreendida como um processo dialógico em que as decisões são tomadas de maneira compartilhada entre os agentes decisores. Cabe ressaltar que este tipo de ação pode acontecer em qualquer tipo de sistema social (público, privado ou de organizações não governamentais). (Cançado; Tavares & Dallabrida, 2013). A finalidade, portanto, deve ser coletiva ou societal e deve justapor à oligopolística ou individual. Os seus objetivos são principalmente não econômicos, e apresentam-se como intermédio para a promoção dos fins sociais, sendo estes: políticos, culturais, ecológicos. (Pimentel & Pimentel, 2010). Segundo os mesmos autores, o processo decisório na Gestão Social se dá com base no entendimento e não na negociação, sendo o bem comum, sua finalidade, de modo que a linguagem (intersubjetividade e dialogicidade) é a orientação e a esfera pública é o espaço da Gestão Social (Pimentel; Pimentel, 2010). A Tabela 1 sintetiza algumas colocações sobre Gestão Social.

Tabela 1

**Características da Gestão Social**

<b>Visibilidade</b>	Tem alcançado bastante relevância tanto no cenário nacional como internacional. (Pimentel & Pimentel 2010)
<b>Origem do termo</b>	A partir de reuniões e cursos que se deram nos Estados Unidos e na América Latina (Tenório, 2010).
<b>Termo em construção</b>	A Gestão Social pode ser ainda considerada como um objeto em construção (Cançado; Tavares & Dallabrida, 2013).
<b>Desenvolvimento do conceito</b>	Um dos primeiros prováveis autores que contribuíram para a conceituação direta da Gestão Social foi a partir dos trabalhos de Tenório. (Cançado, Tavares & Dallabrida, 2013).
<b>Várias interpretações</b>	Há uma banalização do conceito devido às diversas interpretações do termo
<b>Como é entendida</b>	É entendida como um processo dialógico em que as decisões são tomadas de maneira compartilhada entre os agentes decisores.
<b>O que o termo gestão social vem sugerir</b>	A gestão de demandas e necessidades da sociedade não atendidas pode acontecer através dela mesma (Pimentel & Pimentel 2010)
<b>Finalidade da gestão social</b>	Deve ser coletiva ou societal (Pimentel & Pimentel 2010)
<b>Objetivos da gestão social</b>	Não econômicos. (Pimentel & Pimentel 2010)
<b>Níveis da gestão social</b>	Dois níveis de gestão social, o primeiro como problemática da sociedade e o segundo como modalidade específica de gestão. (França Filho, 2008)
<b>Motivação da gestão social</b>	A sua motivação é a solidariedade (Pimentel & Pimentel 2010)
<b>Processo decisório na Gestão Social</b>	O processo decisório na Gestão Social, este se dá com base no entendimento e não na negociação (Pimentel & Pimentel 2010)

Nota: elaborada pelos autores (2018)

Pode-se concluir que as diferenças existentes entre a Gestão Social e a Gestão Tradicional encontram-se no tocante a motivação, racionalidade, finalidade, objetividade e quanto ao processo decisório.

## 2.2 Terceiro Setor

O Terceiro Setor no decorrer dos últimos anos apresentou-se como uma temática abundante de estudo em descobertas e contribuições para a sociedade. Seu papel na sociedade também tem sido tema de bastante atenção (Duarte; Cavalcante & Marques, 2017). Sendo formado por organizações não governamentais, fundações, associações, entidades assistenciais e filantrópicas, seu objetivo é o de atender os menos favorecidos sem finalidade lucrativa. (Binotto et al., 2016). Salamon (1998) considera uma organização do Terceiro Setor como uma entidade legalmente constituída, que não pertence ao aparelho estatal, não possuindo fins lucrativos, capaz de gerenciar suas atividades e fundamentada no trabalho voluntário.

Binotto et al. (2016) explica que, as organizações do Terceiro Setor são compostas de voluntários, além de empregados formais que monitoram os recursos recebidos, administram e prestam contas para os órgãos públicos e para a sociedade. Diante de tal composição, a adoção de métodos e estratégias de gestão de pessoas adaptados à realidade organizacional é indispensável para fazer com que as pessoas estejam integradas com a intenção de que seus objetivos sociais sejam alcançados. Existem algumas vantagens e desvantagens que são inerentes ao Terceiro Setor em relação a Gestão de Pessoas (Brasil, 2014), sendo compreendidas na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2

### Vantagens e desvantagens inerentes ao Terceiro Setor na Gestão de Pessoas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e Agilidade;</li> <li>• Ambiente agradável;</li> <li>• Proximidade dos dirigentes;</li> <li>• Afeição e confiança;</li> <li>• Líderes carismáticos;</li> <li>• Processos participativos de gestão;</li> <li>• Ambiente favorável para trabalho em equipe;</li> <li>• Comprometimento dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência ideológica a adoção de treinamentos e práticas gerenciais;</li> <li>• Amadorismo administrativo;</li> <li>• Funções e responsabilidades pouco claras;</li> <li>• Conflito ou duplicidade de ação;</li> <li>• Manutenção de pessoas com pouca competência;</li> <li>• Seleção assistemática e desestruturada;</li> <li>• Desenvolvimento pouco enfatizado.</li> </ul>

Nota: elaborada pelos autores com base em Brasil (2014).

De modo que, pode-se concluir que, existem vantagens e desvantagens inerentes ao Terceiro Setor, sendo as vantagens com características mais voltadas a gestão das instituições pertencentes a esse setor, e as desvantagens com características mais voltadas ao mapeamento das ações ou processos executados.

### **2.3 Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**

Para Bose (2004) a gestão no Terceiro Setor configura-se como uma temática posta em um contexto evidenciado por numerosos desafios, não apenas de ordem prática, como também de ordem acadêmica:

Prática porque reflete um momento de mudança na conformação do setor e na forma como as organizações que o compõem têm sido gerenciadas. Acadêmica porque se insere em um campo de estudos recente, ainda marcado pela carência de pesquisas e conceitos que permitam desenvolver investigações suportadas por conhecimentos sólidos e sistematizados. (Bose, 2004, p 14.).

Para a referida autora, a utilização de modelos de gestão de pessoas inerentes ao segundo setor também não tem se apresentado de modo fácil, tão pouco satisfatório e para isso dois aspectos têm se mostrado importantes:

[...] em primeiro lugar, a gestão de pessoas deve atender às necessidades reais das organizações do Terceiro Setor, decorrentes de estratégias e filosofias que lhes são peculiares. Isto implica em reconhecer a essência do papel social que desempenham e compreender como a gestão de pessoas pode contribuir para o melhor desempenho desse papel. Em segundo lugar, é necessário considerar que a gestão de pessoas, nessas organizações, é caracterizada pela pouca formalização de políticas, práticas e programas, o que é, em certa medida, fruto de sua imaturidade administrativa. Em decorrência desse fato, ela adquire formas inusitadas e peculiares, que refletem os padrões culturais vigentes, e figuram ora como soluções criativas e inovadoras, ora como obstáculos à adoção de sistemas administrativos mais estruturados. (BOSE, 2004, p 16).

Ressalta-se desse modo, na gestão inerente a essas organizações, uma acentuada característica presente em sua rotina diária: a flexibilidade. Outro fator inerentemente relacionado que se destaca é ausência de formalidade, expressada nas práticas organizações decorrentes da carência de sistematização de procedimentos e políticas (Bose & Schoenmaker, 2006).

De acordo com Tenório (1997), se por um lado a falta de formalidade, a ausência de normatização e procedimentos escritos, torna as organizações do Terceiro Setor mais ágeis, por outro dificulta a gestão, uma vez que as funções, atribuições e responsabilidades dos voluntários não são claramente definidas.

O uso do trabalho voluntário se justifica pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do Terceiro Setor, contudo o uso dessa forma de trabalho também tem resultado em algumas dificuldades gerenciais, tais como controle e regulação, e dificuldades na gestão

de pessoas como absenteísmo e falta de pontualidade, avaliação de desempenho, e preparação e qualificação (Bose, 2004).

De acordo com a referida autora, não existem práticas frequentes de gestão para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual dos voluntários como existem com funcionários efetivos de organizações do segundo setor. A avaliação de desempenho, por exemplo, frequentemente é subjetiva, coletiva ou simplesmente não é realizada.

O tópico a seguir traz contribuições para o entendimento das diretrizes da liderança, sua postura e impacto na motivação de seus liderados.

### **2.3.1 As diretrizes da liderança e os impactos na motivação dos atores sociais**

A liderança tem sido tanto para os que lideram quanto para os liderados, um tema de constante rogativa, além disso, a palavra “liderança” exprime conceitos variados para cada indivíduo (Bergamini, 1994). Para o autor, duas vertentes em comum aparecem na maioria das definições acerca da liderança. Sendo a primeira, que ambas concordam no tocante a liderança estar relacionada a um acontecimento em grupo, isto é, envolvendo no mínimo duas pessoas. E a segunda na evidência da liderança tratar-se de um processo de influência desempenhado intencionalmente sob os liderados.

O referido autor complementa que, a liderança vem sendo estudada como um processo de interação que permeia trocas sociais. Sob essa ótica, o líder é percebido como um indivíduo que ocasiona benefícios tanto a cada indivíduo, como para o grupo como um todo, gerando assim motivações aos seus liderados.

Para o alcance de resultados positivos de uma organização, o gestor deve utilizar meios estratégicos para planejar e definir metas, cunhando situações motivadoras que envolvam sua equipe de liderados, de modo que seus objetivos sejam alcançados conforme o conhecimento, modos e técnicas de organização (Oliveira; Lima & Correia, 2014).

A partir dessas colocações, este estudo buscou entender como se dá o processo de liderança e motivação em organizações do Terceiro Setor, em especial no caso de uma Igreja Evangélica.

## **3. Metodologia**

Para a consecução deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica (Gil, 1996), em livros, periódicos e eventos científicos da área de pesquisa. Para Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.



Para análise dos objetivos do estudo, como procedimento metodológico, foi realizada uma investigação de natureza qualitativa por intermédio de uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses nas plataformas de pesquisa do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), da ferramenta de pesquisa do Google Scholar, e do portal de revistas brasileiras SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha).

Para que fosse possível conseguir as informações a respeito da igreja estudada, foram entrevistados os membros mais antigos da mesma e estudado as atas de reuniões com as informações das decisões tomadas na época, configurando assim como uma Pesquisa Documental, sendo esta similar a Pesquisa Bibliográfica, conforme afirmado por Silva, Almeida e Guindani (2009):

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (gravadas e posteriormente transcritas), com 11 líderes dos departamentos de uma Igreja Evangélica do Ministério Missão aos Povos, localizada na cidade de Uberlândia-MG, abordando as seguintes categorias para análise: Liderança; Gestão e Gestão de Pessoas; e Motivação, sendo que as primeiras questões do questionário eram concernentes a liderança, em seguida Gestão e Gestão de Pessoas e por fim as questões referentes a motivação.

Para o melhor entendimento das características dos entrevistados, elaborou-se a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3

### Síntese das características dos entrevistados

<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação e Profissão</b>	<b>Tempo de exercício na liderança</b>
37	M	Superior Completo-Sistema da Informação	6 anos no atual cargo, 17 ao todo
59	F	Superior Completo-Analistas de serviços	4 anos
31	F	2º Grau Incompleto	2 anos e seis meses
62	F	Ensino Fundamental Incompleto	18 anos
58	M	Ensino Médio Completo	3 anos no atual cargo, 38 ao todo
55	M	Pós Graduado em Enfermagem do Trabalho	15 anos no cargo atual, 30 ao todo
40	M	Pós Graduado- Professor	2 anos no cargo atual
42	F	Superior Completo-Professora	8 anos
24	M	Cursando Ensino Superior	3 anos no cargo atual, 8 ao todo
82	M	2º Grau Completo	20 anos no cargo atual, 25 ao todo
37	M	Superior Completo	7 anos no cargo atual, 17 ao todo

Nota: elaborada pelos autores (2018)

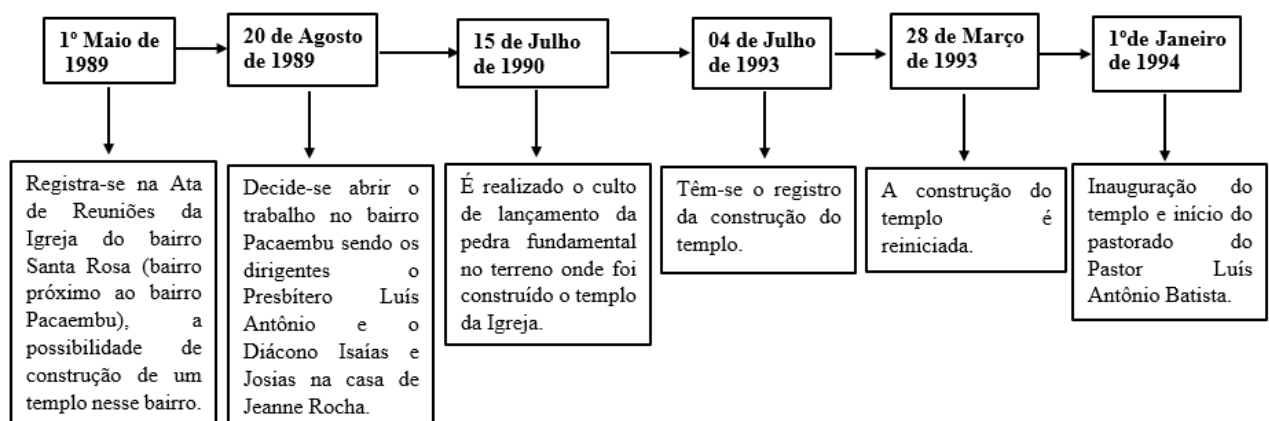
A idade dos entrevistados variou de 24 a 82 anos, quanto ao grau de escolaridade a maioria possuía o superior completo, e exercia ou já exerceu cargo de liderança em suas profissões, possuindo assim conhecimentos de gestão e suas técnicas. Além disso com exceção de apenas uma entrevistada, todos estão exercendo cargo de liderança há muito tempo.

### 3.1 Histórico da Igreja

O templo da igreja em questão foi inaugurado nos anos de 1994, seu período de construção se deu entre os anos 1990 e 1994. No período anterior aos anos 1994 as reuniões/cultos aconteciam nas casas de irmãos de igreja. Em 1994 tomaram a decisão em fundar um templo com sede própria.

Vale registrar que embora a igreja analisada possua 24 anos de existência, o primeiro culto de abertura da Assembleia de Deus em Uberlândia-MG se deu em 1939 e a abertura do primeiro templo no ano de 1940 (Assembleia De Deus Missão Aos Povos, 2018). Em 1910 os missionários suecos Daniel Berg e Gunnar Vingren desembarcaram em Belém do Pará e foram precursores dessa igreja, as reuniões e cultos aconteciam em suas casas, por esse motivo atribui-se o nome “Assembleia de Deus” devido a características dessas reuniões (CPAD, 2011). Desde então, já passaram ao todo pela igreja um total de 9 pastores.

As igrejas do Ministério Missão aos Povos se organizam em núcleos, e polos sendo que cada núcleo reúne em média um total de 6 igrejas (reunidas por proximidade dos bairros), e os polos uma média de 9 cidades (reunidas por proximidade das cidades). A seguir retrata-se uma linha do tempo, na Figura 1, para exemplificar o histórico da Igreja discutida:



**Figura 1.** Linha do tempo do Histórico da Igreja

Fonte: elaborada pelos autores.

Como foi demonstrado, a igreja estudada que já tem um considerável tempo de existência, passou pela gestão de vários pastores.



#### **4. Análise e Discussão**

Para Bardin (2008) uma das fases da análise de conteúdo compreendem a análise do material, isso é a codificação, categorização e quantificação da informação. Sendo assim as análises foram embasadas nas seguintes categorias de análise: Liderança; Gestão e Gestão de Pessoas; e Motivação.

##### **4.1 Liderança**

A partir das colocações dos autores, procurou-se compreender a percepção dos líderes a respeito da liderança; as principais dificuldades encontradas ao liderar e também para alinhar os objetivos pessoais e os objetivos do grupo liderado; o estabelecimento de relações interpessoais e seu o impacto no alcance dos objetivos do grupo liderado; assessoria por parte da Igreja para a manutenção do cargo e o processo de alocação ao cargo.

Os líderes entrevistados consideram o líder como um facilitador, devendo este possuir como características: empatia, flexibilidade, carisma, responsabilidade, fidedignidade, postura firme, amabilidade, disposição e atenção para atender e entender os membros do grupo liderado. Alguns segmentam em três aspectos, sendo eles: eclesiástico, político e sucessório, a palavra “secular” foi usada muitas vezes para denominar a liderança ou o modo de gestão não pertencente a igreja, também houve a segmentação da liderança em “espiritual e administrativa”. Todos os líderes acreditam conseguir estabelecer relações interpessoais com pelo menos a maioria de seus liderados e acredita que o estabelecimento dessas relações contribui para o atingimento dos objetivos do grupo liderado e/ou da Igreja, assim como afirmado por Gomes (2010) e Bergamini (1994).

Em relação as principais dificuldades, foram apontadas a respeito da dificuldade em gerir os liderados, conforme já discorrido sobre essa dificuldade por Bose (2004); dificuldades em motivar, e fazer com que os liderados estejam alinhados e entendam os propósitos da organização. Quanto ao conciliar dos objetivos pessoais e objetivos do grupo liderado, a maioria não encontra dificuldades para isso, e procuram a flexibilidade e a administração do seu tempo para isso, afirmando alguns até que quando lideram passam a viver isto. Os autores Bose e Schoenmaker (2006) discorrem sobre a existência da flexibilidade nas organizações do Terceiro Setor.

Em relação aos treinamentos e capacitações para a manutenção do cargo a maioria afirma possuir suporte ou da Igreja local, ou da Igreja Sede, ou dos trabalhos realizados pelo Núcleo. Um líder, em específico, procura também capacitar sua equipe. Quanto ao processo de alocação ao cargo, todos os líderes passaram direta ou indiretamente pela aprovação do corpo

ministerial. No caso dos entrevistados esse processo se deu na maioria dos casos pela indicação ou eleição do corpo ministerial da igreja, ou pela substituição na ausência do líder atual, ou por já estar trabalhando em outro cargo do mesmo departamento e ser eleito (a) pelo pastor. Há alguns anos atrás ocorria o processo de eleição, em que todos os membros da igreja podiam votar nos candidatos aos cargos existentes, hodiernamente isso não mais ocorre.

Dos líderes entrevistados o que exerce esta função separado ao ministério desde os 21 anos, atribui também sua alocação ao cargo devido a chamada vocacional inspirada por Deus. Nesse sentido um respondente elucidou que o processo de escolha anteriormente se dava a partir de características e traços do indivíduo, conforme Bergamini (1994) discorre sobre a “Teoria dos Traços”, para este respondente apenas a desenvoltura, a espiritualidade, e o conhecimento bíblico do líder não deveria ser suficiente para a sua alocação, outros processos como o educacional deveria ser adotado para isso. Pode-se perceber que não existem processos formais de seleção como os existentes em instituições do segundo setor, reforçando o discorrido por Bose (2004) e Bose e Schoenmaker (2006). A Tabela 4 apresenta uma síntese dos principais conceitos e termos apresentados pelos entrevistados, sendo estas suas percepções a respeito da Liderança e suas principais características e dificuldades:

Tabela 4

**Síntese das conceituações dos respondentes.**

<b>Definição de Líder e Liderança</b>	<b>Principais características</b>	<b>Principais dificuldades</b>
Liderança x Chefia	Empatia e Humildade	Liderar e gerir pessoas
Liderança administrativa x Liderança Espiritual	Bom administrador e gestor de pessoas	Falta de compromisso dos liderados
O líder deve possuir visão clínica	Compreensão	Motivar os liderados
O líder deve assessorar a equipe	Disposição a ouvir	Pulverização de pensamentos
Processo de gerir pessoas para o alcance de um objetivo comum	Liderança igualitária e poder compartilhado	Lidar com os diversos comportamentos dos liderados
O líder deve ser responsável e ter uma postura firme	A liderança deve ser ética moral e espiritual	Mudança de gerações na igreja
O líder deve ser amoroso, estar atento e preocupado com os liderados	Aplicar repreensões quando necessário	Aceitação e reconhecimento da autoridade
O líder deve ser fiel em suas ações	Estabelecimento de metas e objetivos	Falta de tempo dos liderados
Líder como o responsável por delegar tarefas e repassar informações	Dividida em três aspectos: eclesiástica, política e sucessória	Fazer com que os liderados entendam os propósitos e valores da organização

Nota: elaborada pelos autores

Como pode-se extrair a partir da Tabela 4 as definições, características e dificuldades concernentes a liderança são características das Organizações do Terceiro Setor conforme discutidos pelos autores nos tópicos anteriores.

#### **4.2 Gestão e Gestão de Pessoas**

Em relação a categoria de Gestão e Gestão de Pessoas, a partir das colocações dos autores, procurou-se compreender como o líder gere as pessoas de sua equipe, bem como seus conflitos; e as dificuldades (e razões dessas dificuldades) na aplicação de conhecimentos externos (oriundos de organizações de outros setores que não o Terceiro Setor).

Quanto as dificuldades em aplicar conhecimentos externos, como os utilizados em Instituições do Segundo ou Primeiro Setor, os que encontraram dificuldades atribuem a vários motivos: rigidez do Ministério e tradicionalismo da Igreja que teme pela proteção dos valores, ao qual a igreja está inserida que muitas vezes não aceita tão facilmente adoção de determinadas práticas; pela crença de que a mudança estratégica de gestão possa ocasionar a ruptura de valores (e isso deveria ser dissociado na visão dos respondentes), conforme já discorrido por Bose (2004) e Tenório (1999); falta de leitura da Bíblia que deve ser utilizada para nortear as condutas dos membros, conforme discorrido por Silva (2016) sobre a adoção de práticas a partir de valores internos; e gestão polarizada. Os líderes enxergam a importância de aplicar e adotar ferramentas nas funções (estabelecimentos de alvos, metas, aplicação de feedbacks, cronograma de atividades, etc), conforme afirmado por Chanlat (1998) e Oliveira; Lima & Correia, (2014), necessários para uma gestão.

Destaca-se que um dos líderes mais antigos da Igreja já propôs soluções administrativas como a implantação de sistemas educacionais, utilizando a capacitação profissional dos próprios membros da Igreja, proporcionando uma multidisciplinariedade de conhecimentos, não foram explicitados os motivos da implacabilidade dessa ação.

Não houve uma predominância de respostas quando questionados se a dificuldade de adoção dos conhecimentos externos se daria por falta de conhecimento ou por rigidez dos liderados, alguns acreditem ser por rigidez, outros por falta de conhecimento. Alguns respondentes apontaram como soluções para essas dificuldades, que o líder comunique de modo pacífico, que a adoção desses conhecimentos, técnicas e ferramentas são benéficos para o grupo, atuando deste modo como um facilitador, conceito já abordado por Bergamini (1994). Cabendo também aos liderados filtrarem os conhecimentos externos que não acarretem nos desvios dos valores. Outra alternativa apresentada é a interlocução da “vida profissional” e da “vida espiritual” o que ajudaria as pessoas em suas capacitações.

A Tabela 5 traz um resumo dos termos e respostas apresentadas:

Tabela 5

**Síntese da percepção dos respondentes.**

<b>Dificuldades da aplicação de conhecimentos externos de gestão enquanto líder</b>	<b>Dificuldades na gestão dos liderados</b>
Rigidez do Ministério e tradicionalismo da Igreja	Motivar liderados
Configuração do trabalho voluntário	Aceitação da adoção de técnicas gerenciais
Gestão polarizada	Alinhamento de pensamentos e ideias
Interlocução da vida espiritual e da vida profissional	Lidar e administrar com a diversidade de pensamentos e comportamentos
Crença de que mudança estratégica possa ocasionar na ruptura dos valores da organização	Estímulo da leitura da Bíblia

Nota: elaborada pelos autores (2018)

Como pode-se extrair da Tabela 5 e como já referenciado pelos autores as principais dificuldades se dão devido a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental existente nas Organizações do Terceiro Setor.

**4.3 Motivação**

Em relação a categoria de Motivação, procurou-se compreender quais as dificuldades dos líderes em motivar os liderados; se a existência do estímulo financeiro alteraria a produtividade dos membros e se a motivação seria suficiente para que os liderados conseguissem romper quaisquer tipos e níveis de dificuldade.

A maioria dos líderes acredita que se os liderados envolvidos em uma incumbência dada pela líder estiverem suficientemente motivados, eles conseguiram superar quaisquer tipos e níveis de dificuldade, ou também fazer com que o membro consiga encontrar a solução para as dificuldades, reforçando o discorrido aqui por Kondo (1994). Alguns acreditam que não apenas a motivação é suficiente, mas outras competências também se fazem necessárias e o desenvolvimento dessas competências também. Afirmam outros ainda que o líder deva ser o responsável por isso. Outros discorrem ainda sobre a importância dos liderados entenderem suas capacidades e se desenvolverem, devendo compreender seu dom, neste sentido indo ao encontro ao que Bergamini, (1994) discorre concernente a motivação intrínseca.

Quanto as principais dificuldades foram apontadas: dificuldade em motivar e liderar pessoas que não possuem “chamado” para estarem no grupo liderado; necessidade de sempre estimulá-los a terem “visão espiritual”; evidenciar os resultados dos trabalhos de modo a estarem alinhados ao caráter cristão (refere-se aqui aos trabalhos sociais exercidos pela

Igreja); lidar com a pluralidades de pensamentos e comportamentos; fazer com que os valores da Igreja se tornem intrínsecos aos membros. Outros afirmam ser necessário ter também o discernimento, pois, as dificuldades podem estar também relacionadas a aspectos espirituais, nesse sentido o estímulo da “visão espiritual” para a realização das atividades pode ocasionar no romper dessas dificuldades, além da importância da oração, como discorrido por alguns, esses elementos reforçam o que apresentado por Bergamini (1994) a respeito da motivação intrínseca ao indivíduo.

Alguns apontaram que não apenas no âmbito do voluntariado, mas também no ambiente empresarial a motivação se faz necessária corroborando com as elucidações de Bueno, (2002). Um líder em específico adota pequenas ações, como visitas, lembranças em datas comemorativas como aniversários, e conversas (quando o liderado dá abertura para isso).

Quando questionados a respeito se a inserção do estímulo financeiro impactaria na produtividade dos membros, como ocorrido nas Instituições do Segundo Setor, a maioria afirma que o auxílio financeiro não traria as motivações reais que não estão vinculadas ao aspecto financeiro. Afirmam também que o recurso financeiro repassado a Igreja Central deveria ser melhor investido na igreja local, a questão da administração dos recursos já havia sido elucidado por Bose (2004) e Bose e Schoenmaker (2006). Na Tabela 6, a seguir, buscou-se fazer um compilado das principais dificuldades em motivar apresentadas pelos líderes.

Tabela 6

**Síntese das principais dificuldades em motivar.**

<b>Principais dificuldades em motivar</b>
Ausência do “chamado”
Ausência do discernimento e da “visão espiritual”
Evidenciar os resultados dos trabalhos de modo a estarem alinhados ao caráter cristão
Lidar com a pluralidades de pensamentos
Falta de responsabilidade na execução de tarefas
Adesão de condutas que não estão na Bíblia
Manutenção dos padrões e valores do Ministério
Administração do recurso financeiro repassado a Igreja Central
Fazer com que os valores da Igreja se tornem intrínsecos aos membros
Necessidade de acompanhar os membros
Lidar e motivar pessoas com comportamentos diferentes

Nota: elaborada pelos autores (2018)

Conforme pode-se observar não há uma padronização das respostas, cada líder apresentou as dificuldades encontradas a partir das necessidades de seu grupo liderado

## 5. Conclusões

O objetivo geral deste estudo se deu em averiguar o impacto da motivação trazida pelos líderes na execução das atividades em uma Igreja Evangélica localizada em Uberlândia-MG, organização pertencente ao Terceiro Setor, bem como observar o modo como é gerida. A partir desse objetivo e do desenvolvimento do presente estudo, foi possível o desenvolvimento de algumas verificações e considerações, que foram apresentadas no decorrer do texto.

As relações interpessoais são bem mais acentuadas no contexto das igrejas, por existirem elementos muito próprios dessas organizações, e isso faz com que o alcance de seus objetivos (quando bem alinhadas essas relações) se dê de modo mais fácil.

As Organizações do Terceiro Setor possuem um modo próprio de gestão, sendo assim, a aplicação de conceitos e técnicas inerentes a outros setores não se dá tão facilmente. Vários elementos da racionalidade substantiva foram utilizados como auxílio para a solução e administração dos conflitos, como exemplo o uso da Bíblia como norteadora das ações a serem tomadas, ou da prática da oração, isso permite concluir que embora necessário sejam as técnicas de gestão, esses elementos mostram-se tão ou mais eficazes.

Quanto maior o grau de escolaridade ou do tempo de exercício da atividade de liderança em outras instituições, mais facilidade terá o líder em conhecer e tentar aplicar os conhecimentos de gestão, na sua gestão enquanto líder dessas organizações, isso foi possível averiguar através dos termos e conceitos utilizados nos discursos dos entrevistados. Seria interessante o investimento da educação para a manutenção dos cargos e proteção dos princípios da Igreja.

Pode-se concluir também que o modo mais eficaz de gerar motivação nos liderados é evidenciar os resultados dos seus trabalhos de modo a estarem alinhados ao caráter cristão.

Por fim, acredita-se que este estudo não propõe e não visa sanar as pesquisas, dúvidas e inquietudes em relação ao tema, que ainda pode ser explorado em outras direções, conclusões diferentes, e em outras organizações pertencentes a esse Setor, que possui expressivo crescimento e implicações na sociedade, sugerindo-se assim estudos futuros a respeito.

## Referências

- Assembleia De Deus Missão Aos Povos. (2018). **Portal Missão aos Povos**. Recuperado de: <http://www.aduberlandia.com.br/>.
- Bardin, Lawrence. (2008). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, Cecília Whitaker. (1994). Liderança: A Administração Do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio-jun.



- Binotto, Erlaine. et al. (2017). Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Um Modelo a Ser Construído. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s.l.], v. 14, n. 3, p.211-230, 19 mai.
- Bose, Monica. (2004). **Gestão De Pessoas No Terceiro Setor**. 2004. 219 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bose, Monica; Schoenmaker, Luana. (2006). Especificidades Da Gestão De Pessoas No Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 5, n. 2, p.1-16, nov.
- Brasil, Fernanda. (2014). **Terceiro Setor: Caracterização E Desafios**. Slideplayer.
- Bueno, Marcos. (2002). As Teorias De Motivação Humana E Sua Contribuição Para A Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, iv. , n. 6, p.1-25, jun.
- Cançado, Airton Cardoso; Tavares, Bruno; & Dallabrida, Valdir Roque. (2013). Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 9, n. 3, p.313-353, set-dez.
- Castro, Alfredo Pires de. (1996). Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. São Paulo, Campus, 4ª Reimpressão.
- Chanlat, Jean-François. (1998). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In DAVEL, Eduardo; Vasconcelos, João M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes.
- Cpad. (2011). **A origem das Assembleias de Deus no Brasil**. Disponível em: <<http://www.editoracpad.com.br/assembleia/historia.php?i=2>>. Acesso em: 20 jun.
- Duarte, Ismênia Guedes; Cavalcante, Carlos Eduardo; & Marques, Ricardo Ribeiro Rocha. (2017). Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: motivações dos voluntários da Fundação Cidade Viva. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p.99-120, jan-jun.
- França Filho, Genauto Carvalho de (2008). Definindo gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio et al (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas,1996.
- GOMES, Sérgio. Relações interpessoais intensificam a coesão das equipes. (2010). Recuperado de: [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/6456/relacoes-interpessoais-](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6456/relacoes-interpessoais-)

- Gondim, Maria Guedes; Fischer, Tânia; & Melo, Vanessa Paternostro (2006). Formação Em Gestão Social: Um Olhar Crítico Sobre Uma Experiência De Pós-Graduação. Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração (ENANPAD), 30, 2006, Salvador. Salvador: ANPAD.
- Kondo, Yoshio. (1994). **Motivação Humana: Um Fator Chave Para O Gerenciamento**. São Paulo:Ed, Gente.
- Marconi, Marina De Andrade; Lakatos, Eva Maria. (1992). **Metodologia Do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, Cristiana Elisete Pinto Do. (2012). **Estilos De Liderança No Terceiro Setor E Repercussão Nos Níveis De Motivação Dos Colaboradores**. 2012. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão das Organizações, Politécnico de Bragança.
- Oliveira, Oleides Francisca De; Lima, Nazaré Cristina Mendonça De; & Correia, Patricia Pantoja dos Santos. (2014). Gestão em Organizações do Terceiro Setor: Associação Pestalozzi de Porto Velho. **Revista Direitos Humanos e Democracia**, Ijuí, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 4, p.166-192, jul./dez.
- Pimentel, Mariana Pereira Chaves; Pimentel, Thiago Duarte. (2010). **Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO.
- Salamon, Lester. (1998). A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p. 5-11.
- Silva, Andrea Ribeiro da. (2016). **Quando fé e gestão se encontram: compreendendo uma ONG de filosofia protestante sob as lentes da prática e do Sensemaking**. 2016. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG.
- Silva, Jackson Ronie Sá; Almeida, Cristóvão Domingos de; & Guindani, Joel Felipe. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p.1-15, jul.
- Tenório, Fernando Guilherme (1999). Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102.
- Tenório, Fernando Guilherme (Org). (1997). **Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais**. São Paulo, FGV.