



INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Campus
Rolante



Tecnologia em
**PROCESSOS
GERENCIAIS**

POLYANNA AMÉLIA DE OLIVEIRA

**DESALINHAMENTOS MOTIVACIONAIS NO VOLUNTARIADO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom em
um lar de acolhimento para crianças e adolescentes**

Rolante-RS
Junho de 2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Conselho de *Campus* - Concamp
Campus Rolante

Ata da Banca Examinadora

Aos dois dias do mês de julho de 2026, às 16 horas, no Auditório do *Campus Rolante*, do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, teve início a banca de avaliação do TCC da estudante POLYANNA AMELIA DE OLIVEIRA, como parte das atividades curriculares do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. A estudante apresentou o trabalho intitulado “DESALINHAMENTOS MOTIVACIONAIS NO VOLUNTARIADO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM EM UM LAR DE ACOLHIMENTO PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES”, obtendo o seguinte parecer:

(X) Aprovado. (.....) Reprovado. Nota final: 10,0

Observações da Banca Examinadora:

A nota do TCC ficará condicionada ao cumprimento das sugestões apontadas por esta banca examinadora e aceitas pelo orientador, ficando sob a responsabilidade do mesmo a conferência das alterações no documento final. Desde já, fica notificado que a estudante terá o prazo até o dia 17/07/2026 para protocolar no setor de registros acadêmicos a versão final do TCC.



Assinado de forma digital por Errol
Fernando Zepka Pereira
Junior:02779735031
Dados: 2026.07.02 17:10:18 -03'00'

Rolante, 02 de julho de 2026.

Prof. Orientador: Dr. Errol Fernando Zepka Pereira Junior (IFRS)



Documento assinado digitalmente
DANIEL DE PAULA URBIM
Data: 09/07/2026 15:48:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Avaliador: Me. Daniel de Paula Urbim (IFRS)



Documento assinado digitalmente
RICARDO DA SILVA E SILVA
Data: 09/07/2026 09:48:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Avaliador: Dr. Ricardo da Silva e Silva (IFFAR)



Documento assinado digitalmente
POLYANNA AMELIA DE OLIVEIRA
Data: 02/07/2026 17:19:26-0300
CPF: ***.566.480-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Estudante: Polyanna Amelia de Oliveira

DESALINHAMENTOS MOTIVACIONAIS NO VOLUNTARIADO: Uma análise sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom em um lar de acolhimento para crianças e adolescentes

Polyanna Amélia de Oliveira¹
Errol Fernando Zepka Pereira Junior²

Artigo Científico submetido ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Rolante*, para a obtenção do título de Tecnóloga em Processos Gerenciais.¹

Data de submissão: 22/06/2026

Resumo:

Objetivo: Analisar, sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom, os desalinhamentos motivacionais de voluntários em um lar de acolhimento infantil no Vale do Paranhana, com base na percepção da equipe e da gestão. Metodologia: Estudo de caso qualitativo, interpretativo e diagnóstico, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com o diretor, psicólogos e educadoras. Relevância: Preenche uma lacuna teórica ao aplicar um modelo motivacional clássico da administração ao Terceiro Setor, expondo os impactos gerenciais e os riscos emocionais do voluntariado em ambientes de vulnerabilidade social. Resultados: As falhas motivacionais resultam do choque entre a visão romantizada da caridade e a realidade institucional. A expectativa falha pelas exigências de equilíbrio emocional e regras jurídicas; a instrumentalidade se rompe quando reações de indiferença das crianças barram a gratidão esperada; e a valência se desvia quando interesses de autopromoção, proselitismo ou intenções ocultas de adoção conflitam com as normas do lar. Esses desalinhamentos geram sentimento de novo abandono nos acolhidos, riscos jurídicos e sobrecarga na equipe técnica, que desviava até 50% de seu tempo para gerenciar conflitos e condutas inadequadas. Contribuições: O estudo propõe a profissionalização da gestão por meio de um programa obrigatório de

¹ OLIVEIRA, Polyanna Amélia de. **Desalinhamentos motivacionais no voluntariado: Uma análise sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom em um lar de acolhimento para crianças e adolescentes**. 2026. 32 f. Monografia. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. 2026.

¹ **Polyanna Amélia de Oliveira**. Discente do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*.
E-MAIL: polyanna.amelia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2318-8827>

² **Errol Fernando Zepka Pereira Junior**. Doutor em Administração (UFSC), Mestre em Administração (FURG), MBA em Gestão Estratégica de Negócios (Unopar), Especialista em Ciência Política (Uniassevi), Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância (Uniassevi), Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação (IFMG), Licenciado em História (Uniassevi) e Bacharel em Administração (FURG). Professor do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*.
E-MAIL: fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4203-0801>

onboarding, triagem aprofundada na entrada e centralização unificada do fluxo de voluntários para resguardar a estabilidade emocional e a privacidade das crianças.

Palavras chave: Voluntariado. Teoria da Expectativa. Acolhimento Institucional. Gestão do Terceiro Setor.

MOTIVATIONAL MISALIGNMENTS IN VOLUNTEERING: An analysis from the perspective of Vroom's Expectancy Theory in a shelter for children and adolescents.

Abstract:

Objective: To analyze, from the perspective of Vroom's Expectancy Theory, the motivational misalignments of volunteers in a children's foster home in Paranhana's Valley, based on the perception of the staff and management. Methodology: A qualitative, interpretive, and diagnostic case study, conducted through semi-structured interviews with the director, psychologists, and educators. Relevance: Fills a theoretical gap by applying a classic motivational model from administration to the Third Sector, exposing the managerial impacts and emotional risks of volunteering in socially vulnerable environments. Results: Motivational failures result from the clash between the romanticized view of charity and institutional reality. Expectancy fails due to the demands for emotional balance and legal rules; instrumentality breaks down when children's indifferent reactions hinder the expected gratitude; and valence deviates when self-promotion interests, proselytism, or hidden adoption intentions conflict with the home's rules. These misalignments generate a feeling of renewed abandonment among the children, legal risks, and an overload on the technical team, which diverted up to 50% of its time to managing conflicts and inappropriate conduct. Contributions: The study proposes the professionalization of management through a mandatory onboarding program, in-depth screening upon entry, and a unified centralization of the volunteer flow to safeguard the emotional stability and privacy of the children.

Keywords: Volunteering. Expectancy Theory. Shelter Institution. Third Sector Management.

1 INTRODUÇÃO

Crianças em situação de acolhimento institucional carregam histórias que não escolheram. Afastadas de suas famílias por causa de violências, negligências ou abandono, muitas delas passam a crescer em um ambiente que, por mais estruturado que seja, precisa constantemente reconstruir o que foi rompido: vínculos, confiança e a sensação de que existe alguém disposto a estar presente. Nesse cenário, o voluntariado vai além da simples ocupação de tempo, ele se torna um recurso estratégico indispensável para que as organizações do Terceiro Setor consigam suprir as lacunas deixadas pelo Estado e garantir o bem-estar dessas crianças (Velasco, 2024). O papel do voluntário é o de um agente de transformação, com ações movidas por escolhas conscientes, onde o quanto ele se engaja depende de acreditar que pode causar um impacto real e do quanto esse resultado significa para ele (Ruivo, 2025; Padilha e Vargas, 2026).

A principal diferença entre o voluntariado e o trabalho remunerado está nas recompensas envolvidas. Enquanto o mercado de trabalho tradicional é guiado por salários e benefícios extrínsecos, o engajamento voluntário é movido por recompensas intrínsecas, como a satisfação pessoal e o senso de propósito (Martins, 2024). Sob a ótica da Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom em 1964, a motivação não vem de necessidades internas fixas, mas da percepção de que o esforço vai resultar em algo que vale a pena (Ruivo, 2025). Por isso, para as instituições sociais, compreender essas variáveis é fundamental, pois se o voluntário não enxerga valor no que faz ou não acredita que seu esforço vai gerar algum resultado, a motivação para continuar deixa de existir (Velasco, 2024; Padilha e Vargas, 2026).

No entanto, o ingresso nessas instituições frequentemente revela um problema: a idealização do trabalho voluntário, alimentada por uma visão social de caridade que existe há muitos anos. Isso se agrava pela falta de informação sobre a complexidade da área, onde o voluntário acaba se deparando com um ambiente que exige cumprimento de normas e rotinas burocráticas (Velasco, 2024). O choque entre a idealização e a prática cotidiana resulta na quebra de expectativa, afetando a percepção de que o esforço levará ao resultado esperado, gerando a desmotivação (Ruivo, 2025; Padilha e Vargas, 2026).

Sob a ótica da Teoria da Expectativa, quando a recompensa emocional ou o

senso de propósito (Valência) são encobertos pela sobrecarga do ambiente, o desengajamento se torna quase inevitável, levando a desistência (Martins, 2024; Velasco, 2024). O mais grave impacto dessa rotatividade recai nas crianças que, já vulnerabilizadas por rompimentos anteriores, sofrem com novas rupturas de vínculos e sentimentos de abandono. Assim, a saída inesperada do voluntário prolonga o ciclo de instabilidade que a instituição deveria sanar, reforçando a necessidade de processos de triagem que alinhem as escolhas conscientes dos ingressantes à real missão organizacional (Ruivo, 2025; Padilha e Vargas, 2026).

Esta realidade não é diferente do caso de uma instituição localizada no Vale do Paranhana há 48 anos, que serve como objeto de análise deste estudo. Com quase cinco décadas de atuação no acolhimento de crianças e adolescentes, a organização reflete a longevidade necessária para a consolidação de práticas sociais, mas também enfrenta os desafios típicos da gestão no Terceiro Setor, onde a escassez de recursos financeiros e a limitação do Estado fazem do voluntário um recurso imprescindível para a sua continuidade (Velasco, 2024; Martins, 2024). Operando com uma equipe técnica remunerada, a instituição conta com o voluntariado como apoio complementar; entretanto, a entrada de pessoas sem o devido preparo revela que o engajamento é muitas vezes determinado por uma visão idealizada, distante das escolhas conscientes e racionais exigidas pela instituição.

Nesse contexto, as distorções motivacionais aparecem quando as recompensas intrínsecas esperadas pelos voluntários, como a gratificação pessoal e o senso de propósito, enfrentam o rigor administrativo e a sobrecarga emocional do cotidiano (Padilha e Vargas, 2026). Para uma instituição com essa trajetória, a rotatividade de voluntários motivada pela quebra de expectativa inicial não é apenas um desafio gerencial, mas uma ameaça direta à estabilidade dos vínculos necessários para o desenvolvimento das crianças atendidas. Por isso, entender como as variáveis de Expectativa, Instrumentalidade e Valência se manifestam na percepção da equipe e da gestão é fundamental para propor um processo de triagem mais alinhado à real missão da organização (Ruivo, 2025; Velasco, 2024).

A análise do voluntariado em instituições de acolhimento para crianças e adolescentes sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom ainda não foi estudada, o que reforça a relevância deste estudo. Diante disso, define-se como **Problema de Pesquisa**: Como as distorções nas variáveis de expectativa, instrumentalidade e

valência da Teoria de Vroom se manifestam nos problemas de desengajamento e inadequação de voluntários em uma instituição de acolhimento para crianças e adolescentes?

Para responder o problema de pesquisa, define-se como **Objetivo Geral**: Analisar, sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom, os desalinhamentos motivacionais que marcaram a trajetória de voluntários em um lar de acolhimento para crianças e adolescentes, a partir das percepções da gestão e da equipe atual.

A fim de articular o objetivo geral, define-se como **Objetivos Específicos**:

- Identificar barreiras de competência, de inteligência emocional e os choques de realidade que contribuíram para o esgotamento ou desistência dos voluntários;
- Analisar a frustração de voluntários que buscavam retornos imediatos ou pontuais diante da necessidade institucional de vínculos estáveis e duradouros com as crianças;
- Examinar casos em que os voluntários ingressaram na instituição movidos por incentivos inadequados à missão da instituição, como intenções de adoção, autopromoção ou interesses que representam risco às crianças;
- Estruturar recomendações práticas baseadas nas falhas identificadas, com o objetivo de proteger a operação do lar e o bem-estar dos menores acolhidos.

Do ponto de vista científico, a relevância desta pesquisa reside no preenchimento de uma lacuna teórica na aplicação de modelos motivacionais contemporâneos ao contexto do acolhimento institucional. Embora a Teoria da Expectativa de Victor Vroom tenha sido amplamente explorada em setores corporativos, imobiliários e esportivos por autores como Ruivo (2025), Padilha e Vargas (2026) e Velasco (2024), a literatura científica brasileira ainda carece de estudos que utilizem essa ótica para diagnosticar o desengajamento de voluntários no Terceiro Setor. Este estudo deixa sua contribuição à ciência administrativa ao testar como as variáveis de expectativa, instrumentalidade e valência operam em ambientes marcados por alta complexidade emocional e rígidas regras institucionais, fornecendo uma base teórica robusta para futuras pesquisas na área.

Sob a perspectiva gerencial, este trabalho justifica-se como uma ferramenta de auxílio aos diretores, administradores e tomadores de decisão de instituições de acolhimento que enfrentam os desafios da escassez de recursos e da alta

rotatividade de pessoal. Conforme apontam Padilha e Vargas (2026) e as evidências de estudos em ONGs, o diagnóstico das distorções motivacionais permite que os gestores identifiquem falhas nos processos de triagem e onboarding, possibilitando a criação de programas estruturados de recrutamento e treinamento que alinhem os desejos individuais à real missão da organização. Ao transformar o gerenciamento amador em uma gestão profissionalizada, a instituição pode mitigar riscos à segurança das crianças e garantir a perenidade de suas ações sociais por meio de um voluntariado mais engajado e consciente de seu papel.

No âmbito pessoal, a motivação para este estudo nasce da inquietação diante da vulnerabilidade de crianças e adolescentes que dependem da estabilidade dos vínculos para recompor suas trajetórias de vida. A observação direta do cotidiano institucional revela que o desengajamento voluntário não é apenas um problema administrativo, mas um evento que gera impactos emocionais profundos nos acolhidos. Assim, este trabalho representa o compromisso ético de converter a pesquisa acadêmica em um instrumento de transformação social, buscando entender o vínculo entre indivíduo e organização, para que a força de vontade dos voluntários resulte em um impacto humano efetivo e duradouro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Voluntariado no Terceiro Setor

O recrutamento e seleção de voluntários para as instituições do Terceiro Setor diferencia-se do formato do mercado tradicional, pois, além da análise de competências técnicas, exige uma identificação profunda do candidato com a missão e os valores da organização, conforme apontado por Cavalcante (2016) e por IHM e Baek (2020). Embora muitas instituições ainda operem com certa informalidade na condução desses processos (Tenório, 2009), a literatura recomenda a sistematização por meio de critérios éticos rigorosos, análise do histórico de vida e fases de onboarding que incluem sessões de acolhida e treinamentos iniciais (Paes, 2019 e Gp Cactus, 2022). Tais etapas são essenciais para garantir a segurança dos beneficiários e assegurar que o engajamento do voluntário seja efetivo e duradouro, evitando o abandono por falta de informação ou baixo envolvimento (IHM e Shumate, 2022).

A forma de atrair esses talentos varia conforme o setor: pode ocorrer por meio de programas de voluntariado corporativo (Santos, 2025), incentivos específicos para servidores públicos (Ariete e Caldas, 2025) ou pelo engajamento direto em causas humanitárias (Reis, 2024). Independentemente do meio, o ponto crucial é garantir que o voluntário e a organização compartilhem o mesmo propósito, visto que a participação é maior quando há alinhamento entre a motivação individual e a atividade realizada (Sekar e Dyaram, 2017).

O envolvimento voluntário relaciona-se à satisfação pessoal, onde o senso de propósito e reconhecimento substitui recompensas financeiras (Brudney e Kellough, 2000). O altruísmo e o compromisso com a justiça social são identificados como os principais fatores de engajamento (Cavalcante, 2016; Oliveira, 2023). Elementos como o sentimento de pertença (Bakker et al., 2018), a contaminação positiva gerada pelo exemplo de colegas engajados e a promessa de bem-estar psicológico e redução do estresse são pilares fundamentais para a retenção de talentos. Sendo assim, uma estratégia de recrutamento eficaz deve comunicar claramente o impacto social real das atividades, permitindo que o voluntário se perceba como um agente ativo de transformação (Aurélio, 2015) e encontre satisfação na doação do seu tempo e habilidades.

2.2 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

A Teoria da Expectativa foi desenvolvida por Victor Vroom em 1964, com o intuito de preencher a lacuna entre a pesquisa teórica da psicologia industrial e os modelos práticos de motivação aplicáveis à gestão, conforme discutido por Ruivo (2025) e Martins (2024). Diferente das abordagens baseadas em necessidades internas fixas, este modelo defende que o comportamento humano é determinado por um conjunto de escolhas conscientes entre as alternativas disponíveis (Velasco, 2024; Padilha e Vargas, 2026). Essas escolhas estão logicamente relacionadas a eventos psicológicos e percepções que ocorrem simultaneamente ao comportamento (Ruivo, 2025).

A motivação, sob esta ótica, é influenciada pela antecipação de eventos futuros e pelo valor que o indivíduo atribui às retribuições de seus esforços (Ruivo, 2025; Padilha e Vargas, 2026). De acordo com Vroom, as pessoas se empenham em alcançar resultados ou recompensas que consideram importantes, enquanto buscam evitar desfechos indesejáveis (Martins, 2024; Padilha e Vargas, 2026). Assim, a intensidade da motivação é uma função da crença na possibilidade de se alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído a ele (Ruivo, 2025; Padilha e Vargas, 2026).

O modelo organiza-se em três variáveis centrais que interagem para determinar a força motivacional (Velasco, 2024; Martins, 2024):

1. **Expectativa:** Refere-se à crença subjetiva de que o esforço aplicado levará a um determinado nível de desempenho (Padilha e Vargas, 2026). Conforme apontado por Martins (2024), essa percepção é influenciada pelas habilidades do indivíduo, pelos recursos disponíveis, pelo apoio recebido e pelo treinamento.
2. **Instrumentalidade:** É a percepção ou convicção de que o desempenho alcançado resultará de fato em uma recompensa ou desfecho específico (Velasco, 2024). Esta variável está ligada à clareza das metas e à consistência e justiça da organização na distribuição de incentivos (Martins, 2024).
3. **Valência:** Representa o valor, peso ou atratividade que o indivíduo atribui à recompensa final, dependendo de suas metas e preferências pessoais (Ruivo,

2025; Velasco, 2024).

A interação desses componentes é expressa pela fórmula $M = E \times I \times V$, o que implica que, se qualquer um dos fatores for nulo (zero), a motivação será inexistente (Velasco, 2024; Martins, 2024). No Quadro 1 são descritas as três variáveis:

Quadro 1: Elementos Teoria da Expectativa

Elemento	Definição/Relação percebida	Fatores Determinantes (do que depende)
Expectativa	Crença subjetiva de que o esforço aplicado levará a um determinado nível de desempenho.	Percepção de autoeficácia, habilidades, recursos disponíveis e suporte organizacional.
Instrumentalidade	Percepção ou convicção de que o desempenho alcançado resultará em uma recompensa ou desfecho específico.	Clareza das metas, consistência na distribuição de prêmios e justiça organizacional.
Valência	Valor, peso ou atratividade que o indivíduo atribui à recompensa ou resultado final.	Metas pessoais, necessidades individuais e preferências de cada trabalhador.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A interação entre esses três elementos está ilustrada abaixo na Figura 1.

Figura 1: Teoria da Expectativa de Victor Vroom



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3 MÉTODO PROPOSTO

O objetivo da pesquisa se categoriza como diagnóstico, voltado a identificar, delimitar e examinar os problemas presentes em um determinado contexto (Roesch et al., 2015), bem como compreender as variáveis motivacionais de uma instituição de acolhimento para crianças e adolescentes do Vale do Paranhana.

Quanto à abordagem, a pesquisa define-se como qualitativa. Justifica-se pela necessidade de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos profissionais envolvidos, explorando suas experiências e os significados atribuídos ao trabalho social e voluntário. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa tem como propósito compreender e interpretar fenômenos sociais a partir de diferentes perspectivas, abrangendo a análise de experiências individuais e coletivas, a observação de interações em curso e o exame de documentos como textos, imagens e registros diversos.

Quanto ao método, esse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Costa e Costa (2019), trata-se de uma investigação detalhada e focada em uma unidade específica, como uma pessoa, uma organização, um produto ou uma comunidade. Esse método tem como objetivo aprofundar questões práticas, decorrentes de situações e atividades cotidianas, concentrando-se em um evento específico a fim de revelar aspectos relevantes sobre o fenômeno que está sendo investigado.

Quanto à técnica de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas. Segundo Roesch (2015), a entrevista como técnica de pesquisa é para que o pesquisador possa compreender a visão dos participantes, a partir dos relatos sobre as percepções que eles têm sobre as questões e situações em estudo. Com base nisso, foram elaboradas duas propostas de roteiros semiestruturados, uma direcionada ao diretor da instituição e outra para os demais entrevistados membros da equipe. Ambos os roteiros estão apresentados nos quadros 2 e 3.

Quadro 2: Roteiro de entrevista semiestruturado

Bloco	Identificador	Pergunta
Eixo 1: Expectativa (esforço → desempenho)	1	Que ideia errada os voluntários costumam ter sobre o trabalho no lar antes de começar?
	2	Quais dificuldades mais surpreendem os voluntários na prática?
	3	Como a falta de preparo dos voluntários impacta a rotina da equipe?
	4	Quando um voluntário percebe que não consegue acompanhar, o que geralmente acontece?
Eixo 2: Instrumentalidade (desempenho → resultado)	5	Como vocês percebem a frustração de quem espera resultados rápidos?
	6	O que acontece quando um voluntário abandona uma atividade ou projeto no meio?
	7	Como a saída repentina de voluntários afeta as crianças?
Eixo 3: Valência (recompensa)	8	Que tipos de interesses pessoais inadequados vocês já identificaram em voluntários?
	9	Como a instituição previne a entrada de pessoas com intenções inadequadas?
	10	Quando percebem motivações erradas, como a gestão age?
Eixo 4: Diagnóstico e alinhamento	11	O que a instituição mudou para melhorar a entrada e permanência de voluntários?
	12	Que características mostram que um voluntário está realmente preparado para atuar?

Fonte: elaborado pela autora com base na Teoria da Expectativa de Vroom (1964).

Quadro 3: Roteiro de entrevista semiestruturado

Bloco	Identificador	Pergunta
Eixo 1: Expectativa (esforço → desempenho)	1	Como vocês percebem o choque entre a expectativa do voluntário e a rotina real do lar?
	2	Quais dificuldades aparecem logo no início da atuação do voluntário?
	3	Já foi necessário corrigir ou refazer algo por falta de preparo do voluntário? Como foi?
	4	O que mais leva um voluntário a desistir na prática?
Eixo 2: Instrumentalidade (desempenho → resultado)	5	Como vocês enxergam voluntários que aparecem só em ações pontuais?
	6	Vocês percebem voluntários desmotivados por acharem que seu esforço não gera resultado? Como isso aparece?
	7	Quando um voluntário abandona uma atividade, como isso afeta a rotina da equipe?
	8	Como vocês mostram aos voluntários a importância da constância no trabalho?
Eixo 3: Valência (recompensa)	9	Como vocês percebem se a motivação do voluntário é adequada ou não?
	10	Já houve situações em que o comportamento de um voluntário gerou preocupação?
	11	O que muda no comportamento do voluntário quando ele não encontra o que esperava no lar?
	12	Na opinião de vocês, que valores um voluntário precisa ter para permanecer na instituição?

Fonte: elaborado pela autora com base na Teoria da Expectativa de Vroom (1964).

Para essa pesquisa, foram entrevistadas cinco pessoas, diretor, psicólogos e educadoras da instituição, com tempo médio de uma hora cada entrevista. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a seleção dos participantes seguiu critério intencional, e priorizou profundidade de conhecimento sobre o tema abordado, em vez de representatividade numérica. Para caracterizar o perfil dos participantes, as entrevistas levantaram informações sobre formação, tempo de atuação na instituição, função exercida, gênero e idade. O grupo foi indicado pelo diretor por reunir as pessoas com mais tempo na instituição, além de terem vivenciado o período em que se registrou o maior número de voluntários. A entrevista com o

diretor foi realizada individualmente, enquanto as demais ocorreram em duplas, entre psicólogos e educadoras, formato escolhido por favorecer a interação e o resgate de acontecimentos pontuais ou que remetem a períodos passados. O conjunto de perguntas pode ser conferido no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Classificação e perfil dos colaboradores entrevistados

Entrevistado:	<i>Diretor</i>	<i>Psico1</i>	<i>Psico2</i>	<i>Educ1</i>	<i>Educ2</i>
Gênero:	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade:	47 anos	54 anos	41 anos	41 anos	26 anos
Formação:	Bacharel em Direito, Mestre em Desenvolvimento regional	Bacharel em Psicologia	Bacharel em Psicologia	Bacharel em Contabilidade	Cursando Pedagogia
Função na instituição:	Diretor	Psicólogo	Psicólogo	Educadora	Educadora
Tempo na instituição:	14 anos	15 anos	9 anos	11 anos voluntária, 11 meses contratada	3 anos estagiária, 8 anos contratada
Tempo de entrevista:	1h31min39s	1h46min68s		31min57s	
Páginas transcritas:	23 páginas	24 páginas		8 páginas	

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à análise de dados, esta pesquisa se caracteriza como uma análise interpretativa. Segundo Godoy (1995), esse processo envolve a descrição detalhada do que ocorre no ambiente estudado, buscando explicar o porquê de o fenômeno motivacional acontecer daquela forma. A interpretação requer uma visão holística da realidade e de todo o contexto, reconhecendo que os fatos sociais e as percepções dos colaboradores da instituição são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos.

Nesta perspectiva, os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas foram analisados qualitativamente para compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos profissionais envolvidos, explorando suas experiências. Essa análise buscou identificar padrões nas falas do diretor e da equipe, relacionando-os com os pilares da Teoria da Expectativa de Victor Vroom: Expectativa, Instrumentalidade e Valência, conforme fundamentado por Ruivo (2025)

e Martins (2024).

O tratamento dos dados coletados não se limitou à descrição dos relatos, mas focou na interpretação das relações e tendências identificadas nas entrevistas. Esse diagnóstico permite identificar quais variáveis da teoria multiplicativa estão presentes ou ausentes no cotidiano da instituição, construindo uma base para compreender a força motivacional do grupo estudado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Expectativa x Choque de Realidade

No que se refere à expectativa, dimensão da Teoria de Vroom que avalia a crença do indivíduo de que seu esforço resultará em desempenho satisfatório, os dados mostram um padrão recorrente de choque entre o que o voluntário imagina e o que de fato encontra na instituição. A percepção externa do trabalho em abrigos tende a ser romantizada: imagina-se um ambiente de carência absoluta, crianças emocionalmente dependentes e uma atuação fácil, voltada ao afeto. Ao se deparar com uma rotina exigente, regulada por normas rígidas de proteção e com crianças que possuem suas necessidades básicas atendidas e não correspondem à forma de gratidão esperada, o voluntário acaba tendo uma ruptura motivacional. O esforço necessário se revela muito superior ao imaginado inicialmente, e a ideia de que o empenho pessoal geraria impacto imediato acaba se desfazendo. Outro ponto observado é a barreira geográfica, a distância física do lar enfraquece a expectativa de esforço, fazendo com que o deslocamento e o tempo se tornem obstáculos significativos para a continuidade da atuação voluntária. Quando esse desalinhamento não é orientado previamente e de forma adequada, o resultado tende a ser o desengajamento ou o abandono, como demonstram os relatos a seguir:

É muito diferente do que tu imagina quando tu vê de fora. Porque é muito puxado, é muita... muito serviço e realmente voluntários são poucos. (Educ1)

Eu acho que também é... é muito assim, eles querem fazer algumas coisas que... que não podem ser feitas, né? E... e aí quando a gente repreende ou diz tipo "não, isso não pode, isso não é legal", né? Não a gente... mas eu digo a parte, né? Enfim. E aí eu acho que muitas das vezes eles ficam acuados e: "então a gente não vai fazer mais nada, né? Porque se não for do nosso jeito não pode ser". (Educ2)

O voluntário acredita que as crianças que estão aqui estão desesperadas esperando que eles cheguem e que eles vão resolver a expectativa das crianças entregando alguma coisa ou fazendo alguma coisa de comer assim que elas, na teoria na visão deles, elas não têm acesso. (Diretor)

[...] nós estamos acostumados já com um certo... eu não sei se a palavra é nível, mas com uma condição satisfatória de alimentação, de vestuário, né? De insumos básicos, né? De vida mesmo, né? [...] (Diretor)

Muitas pessoas saíram daqui frustradas, bravas com a gente talvez... porque não entenderam a proposta. (Psico2)

Em complemento a análise, os dados mostram que a variável Expectativa é também impactada por barreiras de competência emocional e técnica. O esforço percebido pelo voluntário não é somente logístico ou físico, exige estrutura psicológica para a qual muitos não estão realmente preparados, principalmente tratando-se de lidar com crianças em estado crítico. Além disso, a complexidade técnica do acolhimento, regida por leis e normas rígidas que são muito diferentes da vivência familiar cotidiana, exigindo do voluntário adaptação a procedimentos e limites que, muitas vezes, são desconhecidos ou difíceis de aceitar, como demonstram as falas a seguir:

Acho que o voluntário tem que ter um psicológico muito bom pra trabalhar ali. Porque a parte afetiva é o que bate mais assim. Precisa ter bastante estrutura assim emocional pra... eu acho que esse é o ponto principal, porque não é... não é fácil. (Educ1)

Eu tive que aprender agora como trabalhando lá, porque tu lidar com crianças em casa é muito diferente. Tem... no lar tem muitas regras, como eu fico com o berçário é muitas regras, muita lei, né? Que tu não podes fazer isso, não pode fazer aquilo, que é muito diferente tu criar uma criança na família. (Educ1)

A gente sempre avaliou assim que é de fato um pouco difícil pela questão da distância né pras pessoas se deslocarem até aqui. Muitas vezes a ideia [...] já começa a dificultar essa vinculação. (Psico1)

Portanto, a falha na Expectativa se manifesta quando o voluntário subestima as exigências emocionais e técnicas da atividade, percebendo apenas ao longo da experiência que suas habilidades não sustentam o nível de desempenho exigido pela realidade institucional.

4.2 A Instrumentalidade e os Limites do Retorno Esperado

Sobre à instrumentalidade, dimensão da Teoria de Vroom que avalia a crença de que o desempenho resultará em uma recompensa percebida, os dados apontam que essa crença é quebrada de diferentes formas. A primeira ocorre quando o retorno chega, mas não da forma imaginada: o voluntário se dedica em uma ação e, em vez de gratidão, recebe rejeição ou indiferença por parte da criança, que por diferentes fatores têm essa atitude. A segunda quebra se relaciona ao tipo de vínculo buscado, muitos voluntários esperam construir uma relação afetiva profunda e contínua com as crianças, mas a própria instituição estabelece limites a esse vínculo, por questões de proteção às crianças. A terceira quebra está relacionada ao

tempo, o voluntário quer ver o resultado de forma imediata, sem deixar espaço para que o processo aconteça dentro do ritmo da instituição e das próprias crianças. Em todos os casos a ruptura não ocorre por de falta de empenho, mas sim de uma ideia equivocada sobre o tempo ou a intensidade do resultado possível nesse contexto, conforme os relatos a seguir:

A criança não tem essa maturidade de entender tudo aquilo que o voluntário fez com todo aquele amor, aquele carinho, e daí quando a criança faz o comparativo, ela não valoriza adequadamente aquela entrega. Então ela vai fazer uma cara feia, vai... reclamar. (Diretor)

[...] essa é uma frustração que assim... quando é um grupo novo, dificilmente tu consegue mudar essa expectativa e essa vontade deles. (Diretor)

A gente percebeu que a expectativa deles, muitas vezes talvez até não consciente... era isso: de se aproximar, de se vincular com as crianças... e ir atrás. E isso gerava até algum constrangimento, porque pra nós estava claro que não podia ser por aí. (Psico1)

Teve uma situação pontual que eu me lembro... ela é uma pessoa voluntária que estava com muita vontade de fazer doações, então toda semana ela ia fazer doações. Só que ao mesmo tempo ela estava aqui no mesmo dia da doação pra pedir informações... o que as crianças acharam da panela... às vezes nem dava tempo... foi bem complicado baixar a ansiedade dessa pessoa. (Psico2)

Teve o grupo que eu entrei no lar, tá? O que aconteceu com muitos é que achavam que era ir lá, fazia uma coisinha e tá tudo certo. Quando começou a ficar mais difícil, tu via que tu tinha que trabalhar um pouco mais, tu tinha que se dedicar um pouco mais, daí começaram a desistir. (Educ1)

Tem algumas pessoas que vão lá realmente pra... pra ajudar, pra tá junto, pra fazer um dia diferente, um momento diferente, e tem outras que ficam mais por trás assim e... e daí querem sair nas fotos. (Educ2)

4.3 A Valência e os Desvios na Recompensa Buscada

4.3.1 TIPOS DE RECOMPENSA BUSCADA PELO VOLUNTÁRIO

Quanto à valência, dimensão da Teoria de Vroom que avalia o valor atribuído pelo indivíduo à recompensa esperada, os dados coletados indicam que os desvios mais recorrentes não estão na ausência de motivação, mas no tipo de recompensa buscada. O voluntário chega à instituição movido por um desejo legítimo de contribuir, mas a recompensa esperada que sustenta esse desejo muitas vezes conflita com a missão institucional. O ponto central não reside na falta de valência, mas na incompatibilidade entre as recompensas valorizadas pelo voluntário e aquelas que a instituição é capaz e autorizada a proporcionar, considerando seus

limites, responsabilidades e diretrizes. Esse desvio manifesta-se em diferentes níveis, desde a busca por reconhecimento nas redes sociais e por sentido pessoal por meio da experiência até situações que colocam em risco a segurança das crianças e da própria instituição. Essa realidade é evidenciada nos relatos a seguir:

Muitas vezes a ideia... essas pessoas a gente percebia que queriam de fato se aproximar das crianças ou do que uma instituição de acolhimento afeta no emocional das pessoas. Então assim, vir muito com essa ideia de crianças carentes, né? Que precisam de muito afeto, precisam de muito carinho. E muitas acabavam até despertando o interesse por adoção, né? E isso pra nós gerava também um certo problema porque a adoção ela não passa pela instituição e sim pelo judiciário. (Psico1).

[...] ele simplesmente vinha, começou a vir aqui todo sábado. Com as crianças aqui a tarde toda. E aí tanto os educadores estavam imaginando que isso aqui não era combinado e as crianças estavam achando legal... E aí depois de um tempo nós sentamos aqui e veio esse assunto. Mas aí a gente começou a se olhar: mas quem é esse cara?... As crianças estavam começando a seguir alguns conselhos. Desenvolvendo os pensamentos e aquilo tava atrapalhando na verdade, não tava auxiliando em muitas coisas. (Psico2).

Tem muito voluntário que vem procurar o sentido da sua vida. Ainda tivemos vários. E que, inclusive, a maioria não sabe o que tá fazendo isso, mas alguns sabem e dizem: "olha, eu vim aqui porque eu não vejo mais sentido na minha vida. Eu tenho tudo, eu fui muito bem, tive muito privilégio, a minha família me ofereceu, só que... do que adianta ter o carro importado, ter faculdade que eu quiser eu vou? Nada. (Diretor).

4.3.2 Autopromoção e Invasão de Privacidade

O desvio pode aparecer como autopromoção: o voluntário trata a experiência na instituição como conteúdo para postar, e acaba dando mais importância a tirar foto do que ao vínculo com as crianças. Pode parecer algo bobo, mas isso já mostra uma inversão: a instituição deixa de ser quem recebe a ajuda e passa a ser cenário pra imagem do próprio voluntário. Quando isso não é cortado por regras claras desde o início, pode virar algo bem mais grave, como aconteceu quando um grupo entrou sem autorização no berçário e pegou um bebê no colo enquanto ele dormia, e repetiu isso depois de já ter sido chamado atenção. Esse caso mostra que, sem orientação prévia sobre limites de acesso e privacidade, a vontade do voluntário de ter uma boa experiência pode acabar comprometendo diretamente a segurança das crianças da instituição.

Muita gente ia com vontade de postar em redes sociais que tava lá... era só pra, digamos, se aparecer mesmo nas redes sociais." (Educ1).

O grupo que entrou lá sem autorização do berçário e tirou a criança da cama e pegou ela no colo dormindo. Aí mandaram botar o bebê de volta, e ela botou. O que será que ela fez? Meia hora depois que ela entrou de novo

e pegou o bebê de novo. Daí quando tu fala, as pessoa disseram: "pois é, como é que é o nome disso? Quem é que entra na tua casa, pega o teu bebê berço? Quem que faz isso, né?". Porque essa é a casa das crianças, né? Sem autorização de entrar naquele espaço. E qual é o motivo de pegar duas vezes a mesma criança? Entende? É a curiosidade, é a intenção sim de adotar disfarçado de uma boa ação, né? Então tem muita coisa que mistura. (Diretor)

4.3.3 Casos Explícitos de Risco e Conflitos Grave

Há ainda outras situações em que o desvio de valência ultrapassa a recompensa e motivação pessoal, e passa a representar um risco direto à segurança das crianças e à integridade da instituição. Diferente dos desvios anteriores, aqui o problema não está somente em uma expectativa equivocada sobre a recompensa, mas também em intenções que não têm relação com o cuidado às crianças, e que sem um processo de triagem mais rigoroso na entrada do voluntário, se tornam visíveis apenas após ocorridos os impactos. Em um dos casos, um casal de voluntários apresentou comportamentos considerados inadequados, o que resultou em investigação da Polícia Federal. Em outro relato, aparece a tentativa de usar o espaço da instituição para fins religiosos, buscando contato com as crianças e as famílias como forma de aproximação ideológica, nesse caso, ligada a uma visão bem conservadora sobre o papel da mulher. Por fim, o conflito judicial gerado pelo vínculo forte de um voluntário com uma criança específica mostra as consequências legais que a instituição pode enfrentar quando não define, desde o começo, os limites dessa relação, a ponto de ser questionada na Justiça sobre sua própria postura. Juntando os três casos, fica claro que a falha na seleção de voluntários não é só um problema motivacional, mas um risco institucional, comportamental e jurídico, que cresce quando não é tratado desde a origem, conforme observado nas citações a seguir:

[...]o primeiro momento quando a gente começou a perceber alguns comportamentos inadequados do casal... depois veio à tona então toda a questão dessa ação da Polícia Federal, assim, né, que envolvia eles. (Psico1).

[...] e aí foi, foi, foi, foi... no final das contas era isso que a pessoa queria, ela queria utilizar esse espaço pra de alguma forma fomentar essa proximidade com essa religião, que eu não consegui entender porque eu perguntei três vezes qual era a religião, ela não respondeu. Mas que tinha uma... uma matriz assim muito conservadora do papel da mulher e do papel do homem na sociedade, né? E que elas queriam ter a condição de poder dizer pra essas crianças qual era o papel da mulher nessa sociedade que a gente tá vivendo, que tinha se perdido esse papel da mulher, que a mulher tinha que saber qual era o seu papel. E aí a gente entendeu isso, disse: bom, mas eu não posso te dar acesso às crianças e muito menos as mães dessas

crianças, porque essa é uma informação religiosa, então na verdade a gente não pode nem... tu não pode nem sair daqui da secretaria. (Diretor)

Quando um outro empresário se vinculou muito forte com uma criança, a gente sempre falou pra ele, né? "Essa criança não vai ser adotada. Ou se essa criança for adotada, não vai ser pra você". E o empresário, né? Entrou na Justiça pedindo a guarda. E isso gerou uma série de problemas para nós. Então o juiz nos questionou como é que a gente tinha dado acesso a esse voluntário... (Diretor)

4.4 Resultados dos desvios de motivação

4.4.1 O IMPACTO PSICOLÓGICO NAS CRIANÇAS

O desengajamento do voluntário na maior parte das vezes não se encerra apenas em uma experiência frustrada para ele mesmo, o impacto mais significativo recai sobre os acolhidos. Para crianças que já enfrentaram quadros de rupturas familiares, a saída repentina de um voluntário a quem se vincularam é percebida como mais um abandono a ser processado. Além disso, promessas vazias feitas por voluntários despreparados geram expectativas irreais que desestabilizam o emocional dos menores, que ficam à espera das promessas, conforme evidenciado nos relatos:

[...] é mais um abandono que aquela criança vai ter e lidar. "Mais um" é forte, mas às vezes é um luto... é mais um tijolinho nas costas dela. (Diretor)

[...] eles já plantaram as sementinha de que... de que "ah, eu te quero, vamos manter um contato"... Então eles ficam naquela... naquela espera e naquela expectativa de "será que eu vou conseguir ligar pra pessoa? Será que eu vou conseguir manter contato? Quando que ela vai vir?". (Educ2)

Os pequenos eles ficam muito eufóricos, né? E daí são dias bem complicados assim até pra eles se acalmarem em tudo com as visitas. (Educ1)

4.4.2 SOBRECARGA E DESGASTE DA EQUIPE TÉCNICA

Além do impacto nas crianças, os desvios motivacionais dos voluntários geram um impacto direto e muitas vezes invisível: a sobrecarga da equipe. Psicólogos e educadores, que deveriam dedicar seu tempo no atendimento das crianças, acabam tendo de dispensar tempo para monitorar comportamentos inadequados, resolver conflitos gerados por promessas não cumpridas ou informações indevidas, e lidar com as emoções que essas situações causam nas crianças. O problema não fica somente no momento em que o voluntário age de forma inadequada, mas nos resquícios que essa ação deixa: uma criança ansiosa, uma expectativa frustrada, uma verdade difícil de explicar. Tudo isso se torna

demanda, e o tempo disponível para o trabalho essencial diminui de forma significativa, de acordo com os relatos a seguir:

[...] chegou um momento que a gente tava em termos de horas gastando 50 por cento das horas dos técnicos em acompanhamento... crianças não estão sendo atendidas. (Diretor)

[...] e aí a gente ficou o quê? Gerenciando uma semana... uma semana de conflitos com essa menina, porque a menina veio no outro dia e disse assim, ó: "você mentiram pra mim, a minha irmã tá lá". (Psico1)

Foi bem complicado baixar a ansiedade dessa pessoa... a gente que tem que dizer a verdade... o quanto isso vai impactar lá ou não negativamente... Tudo acontece a semana inteira. (Psico2)

4.4.3 PREJUÍZO INSTITUCIONAL E RISCOS À IMAGEM E OPERAÇÃO

Ainda, os desvios motivacionais não afetam apenas as crianças e a equipe, comprometem a própria operação da instituição. Quando o voluntário é parado por uma conduta inadequada ou sai com suas expectativas frustradas, normalmente leva consigo uma percepção negativa sobre a instituição, que vai sendo espalhada na comunidade sem nenhum filtro e sem possibilidade de uma segunda versão. Isso representa um risco grande à imagem institucional, principalmente num contexto onde a instituição depende da boa relação com a comunidade para manter doações, parcerias e apoio. Devido a uma situação mais grave, a ausência de limites esclarecidos no vínculo entre voluntário e criança gerou consequências jurídicas que forçaram o lar a adotar medidas severas de restrição de acesso, que embora necessárias, impactam também as iniciativas legítimas de voluntariado. O prejuízo então não é só sobre a reputação, é operacional, e os relatos a seguir ilustram como essas situações se materializaram na prática:

E esse voluntário, com certeza, numa reunião dessa religião vai dizer: "eu fui lá na instituição e a instituição não quer ajuda". Esse é o cara que vai falar muito mal da gente. (Diretor)

O juiz nos questionou como é que a gente tinha dado acesso a esse voluntário... eu respondi o processo, né? [...] E aí a gente literalmente assim, da noite pro dia, a gente fechou o portão e ninguém mais entrou. (Diretor)

A gente oferece talvez menos coisa hoje pras crianças que a gente queria oferecer, talvez alguns grupos poderiam oferecer mais, né? Mas tudo que vem junto, se tu bota na balança, não é mais positivo do que negativo, é mais negativo do que positivo. Pela falta de estrutura, falta de pessoal pra fazer esse acompanhamento, né? E esses riscos que a gente tem que mencionar, eu tenho obrigação de mensurar esse risco. (Diretor).

5 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS BASEADAS NAS FALHAS IDENTIFICADAS

Com base nas dificuldades abordadas na seção 4.1, relacionadas aos choques de realidade enfrentados pelos voluntários ao ingressar na instituição, sugere-se a implementação de um programa de onboarding, no qual detalhadamente seriam esclarecidas as normativas, leis, capacitações emocionais necessárias e a rotina real da organização. Visto que o desengajamento ocorre principalmente devido à quebra de expectativa, presume-se que, alinhando essas questões desde a primeira etapa do voluntariado, seria possível evitar esses choques de realidade já durante a realização de alguma ação. Sendo o programa uma obrigatoriedade inicial para ingressar, tenderiam a diminuir consideravelmente as expectativas frustradas no futuro do voluntário junto à instituição.

Considerando as problemáticas levantadas na seção 4.2, referentes à crença de que o desempenho resultará em uma recompensa percebida, propõe-se uma redefinição do que é “resultado” dentro do contexto de acolhimento, alinhada entre a instituição e o voluntário. Esse processo envolveria três frentes principais, sendo a primeira orientar o voluntário de que a gratidão imediata não deve ser compreendida como um indicador de sucesso da ação, visto que traumas, mecanismos de defesa, e a própria falta de maturidade das crianças podem fazer com que isso não ocorra, mas não diminui o valor do esforço realizado. A segunda frente consiste em esclarecer, desde o início, que os vínculos afetivos dentro do contexto de acolhimento institucional possuem limites estabelecidos e regidos por normas de proteção ao acolhido, não se tratando de uma rejeição ao voluntário, mas sim uma exigência da natureza do próprio trabalho. E por fim, na terceira frente, ocorreria um alinhamento quanto ao tempo, reforçando que o impacto do voluntariado não é imediato e individual, sendo percebido, em geral, no longo prazo.

A partir dos desvios identificados na seção 4.3, relacionados ao tipo de recompensa valorizada pelo voluntário, recomenda-se o fortalecimento da triagem na entrada do voluntariado, com o objetivo de compreender a motivação real do candidato antes de autorizar seu acesso às crianças. A implementação dessa medida envolve três ações. Inicialmente, faz-se necessária uma entrevista mais aprofundada, capaz de identificar sinais de motivações incompatíveis com a missão institucional, como o desejo de adoção, a busca por afirmação social ou interesses ideológicos e religiosos não declarados. Em seguida, torna-se necessária a

formalização de regras claras de conduta e privacidade, proibindo explicitamente o registro de imagens das crianças e restringindo o acesso a espaços sensíveis, como os quartos das crianças, independentemente do vínculo que o voluntário acredite ter estabelecido. Por fim, a atuação voluntária pode ser direcionada para atividades estruturadas e de menor exposição direta, como apoio em eventos, doações organizadas ou reformas, reduzindo a possibilidade de vínculos afetivos não monitorados e, conseqüentemente, o risco de conflitos institucionais, jurídicos ou comportamentais, como os relatados na seção 4.3.

Partindo dos impactos abordados nas seções 4.4.1 e 4.4.2, relacionados aos prejuízos emocionais às crianças e à sobrecarga da equipe técnica resultantes dos desvios motivacionais, recomenda-se a adoção de uma gestão centralizada do voluntariado, responsável por organizar de forma integrada o fluxo de entrada, acompanhamento e desligamento de colaboradores externos. Essa medida procura substituir o modelo de interações livres por atividades estruturadas e supervisionadas, como oficinas esportivas, artísticas ou educativas, diminuindo a formação de vínculos afetivos e minimizando os impactos emocionais causados por desligamentos repentinos ou promessas não cumpridas. Além disso, a centralização da gestão do voluntariado, alinhando-se ao projeto já idealizado pela mantenedora da instituição, reduziria a sobrecarga atualmente direcionada à equipe técnica, permitindo que psicólogos e educadores direcionem seus esforços ao atendimento terapêutico e pedagógico das crianças e adolescentes acolhidos. Somado a isso, a formalização mais rigorosa de termos de compromisso, contratos de sigilo e protocolos de conduta ampliaria a proteção jurídica e institucional, fortalecendo o controle sobre a atuação voluntária no contexto do acolhimento.

A partir dos prejuízos identificados na seção 4.4.3, relacionados aos riscos à imagem institucional e às percepções negativas geradas por voluntários diante de restrições impostas pela organização, sugere-se o fortalecimento da comunicação institucional como estratégia de preservação de sua reputação. Essa medida busca esclarecer, para a comunidade e para os parceiros da instituição, os motivos técnicos e legais que justificam determinadas limitações no acesso e na atuação voluntária, especialmente aqueles baseados no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e nas exigências do acolhimento institucional. Com uma comunicação mais clara e simplificada, seja por meio das mídias sociais ou da comunicação direta com voluntários e parceiros, espera-se reduzir a possibilidade de

interpretações equivocadas sobre a postura da instituição, evitar desgastes com apoiadores e diminuir a propagação de percepções negativas que possam comprometer sua credibilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar, sob a ótica da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, como as distorções nas variáveis de Expectativa, Instrumentalidade e Valência se manifestam no desengajamento e na inadequação de voluntários em um lar de acolhimento. O objetivo geral consistiu em investigar esses desalinhamentos motivacionais por meio de um estudo de caso qualitativo, usando como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada, realizada com o diretor, psicólogos e educadoras da instituição. A partir desses relatos, foi possível compreender que as falhas motivacionais não são eventos isolados, mas resultado de um choque entre o imaginário do voluntário e o rigor exigido pela gestão no Terceiro Setor.

A análise permitiu constatar que os objetivos propostos foram plenamente alcançados, confirmando a proposição central desta pesquisa: a motivação voluntária se anula quando o esforço percebido pelo indivíduo é superior à recompensa alcançada. Essa constatação reforça a Teoria da Expectativa como uma ferramenta eficaz para diagnosticar falhas de engajamento no Terceiro Setor.

Relacionado ao referencial teórico, este estudo amplia a discussão sobre motivação no campo da *Gestão de Pessoas*, do *Comportamento Organizacional* e das *Organizações do Terceiro Setor*. As evidências encontradas confirmam o que Velasco (2024) e Martins (2024) já apontavam ao definir a motivação como uma escolha consciente baseada em percepções de valor. Ainda assim, este estudo traz uma nova contribuição ao aplicar o modelo de Vroom em um contexto de alta complexidade emocional. No ambiente de acolhimento institucional, o desequilíbrio das recompensas intrínsecas gera impactos que vão muito além da perda de produtividade, podendo provocar nas crianças um sentimento de novo abandono e uma sobrecarga significativa para a equipe, que passa a destinar até 50% de seu tempo à supervisão e ao manejo de condutas inadequadas.

Quanto aos resultados principais, destacam-se três constatações fundamentais deste diagnóstico: a Expectativa se fragiliza pelo choque entre a visão romantizada da caridade e o rigor técnico exigido pela rotina institucional; a Instrumentalidade se rompe quando o voluntário não recebe o retorno de gratidão esperado, em razão dos mecanismos de defesa e traumas das crianças; e a Valência se desvia quando interesses pessoais, como a busca por adoção ou por autopromoção, entram em conflito com a missão de cuidado e proteção da

instituição. Esses fatores demonstram que a vontade de ajudar, embora essencial, pode se tornar um desafio institucional quando sustentada por expectativas irreais ou motivações inadequadas. Nesse contexto, a adoção de uma gestão mais profissionalizada, com processos estruturados de *onboarding* e triagem, mostra-se necessária para filtrar essas distorções, transformando boas intenções em um apoio seguro e consistente, capaz de preservar a rotina da equipe e, sobretudo, a estabilidade emocional e a privacidade das crianças acolhidas.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que, embora um número maior de entrevistas fosse ideal para ampliar a base de dados, o fato de muitas experiências de voluntariado terem ocorrido há bastante tempo restringiu o grupo de informantes àqueles que estiveram envolvidos nessas experiências. Além disso, o percurso metodológico precisou de ajustes importantes. Inicialmente voltado ao recrutamento de pessoas, o estudo foi redirecionado após um primeiro diálogo com a gestão revelar a inexistência de processos formais de admissão diretamente na instituição, tornando a proposta inicial inviável e exigindo adaptação à realidade do local.

Por fim, sugere-se, para futuros estudos, a replicação desta pesquisa na mesma instituição com outros entrevistados, para ampliar a base de análise. Recomenda-se também sua realização em outras instituições, para fins comparativos, permitindo identificar se esses padrões motivacionais se repetem em diferentes estruturas de gestão. Além disso, seria relevante investigar a percepção dos próprios voluntários sobre suas expectativas, recompensas e frustrações no processo de acolhimento, ampliando a compreensão do fenômeno a partir de outra perspectiva.

REFERÊNCIAS

- AURÉLIO, A. Voluntariado: a prática e a gestão. **Revista Brasileira de Inovação em Comunicação**, p. 104-114, 2015.
- BAKKER ALBRECHT, S. Work engagement: current trends. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 4-11, 2018.
- BRUDNEY, J. L.; KELLOUGH, J. E. Volunteers in State Government: involvement, management, and benefits. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 111–130, 2000.
- CAVALCANTE, C. E. **Motivação de voluntários: teoria e prática**. Curitiba: Appris Editora, 2016.
- COSTA, M. A. F. d.; COSTA, N. D. F. B. d. **Metodologia da pesquisa: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: Dos Autores, 2019. (E-book).
- ARIETE, I. C. L. D.; CALDAS, P. T. Para além do serviço público: análise do voluntariado por servidores das instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 32, n. 113, p. 1-30, 2025.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GP CACTUS. **Cultura e história Cactus**: acesso ao vídeo do nosso último treinamento. São Paulo, 16 maio de 2022. Anexo à mensagem eletrônica recebida por GP Cactus.
- IHM, J.; BAEK, Y. M. Why do participants in voluntary organizations leave? Exploring the relationship between value congruence and length of stay. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 31, n. 3, p. 505–524, 2020.
- IHM, J.; SHUMATE, M. How volunteer commitment differs in online and offline environments. **Management Communication Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 583–611, 2022.
- MARTINS, L. R. N. C. **O impacto salarial na motivação e na produtividade**. 2024. Dissertação (Mestrado em Higiene e Segurança Ocupacionais) – Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração, Aveiro, 2024.
- OLIVEIRA, M. I. J. **Trabalho voluntário em instituições de economia social com coordenação do Serviço Social**. 2023. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023.
- PADILHA, N. S.; VARGAS, S. M. L. Análise dos fatores motivacionais: um estudo em uma imobiliária na região de Florianópolis. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 9, n. 1, e39947, 2026.

PAES, C. I. R. Gestão de igrejas: proposta estratégica inter-denominacional. **Caderno de Administração**, v. 13, n. 1, 2019.

REIS, E. R. S. **Alocação otimizada de voluntários em programa de restabelecimento de laços familiares por uma ONG internacional**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Ambiental) – Universidade Estadual Paulista, São José dos Campos, 2024.

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2015.

RUIVO, C. C. **Estudo exploratório sobre as expectativas, percepções e experiências dos trabalhadores em Portugal**. 2025. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2025.

SANTOS, C. C. **Responsabilidade social e voluntariado corporativo**: um estudo exploratório. 2025. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Porto, 2025.

SEKAR, S.; DYARAM, L. What drives employees to participate in corporate volunteering programs?. **Social Responsibility Journal**, v. 13, n. 4, p. 661-677, 2017.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VELASCO, D. V. **Motivação de uma equipe de alto rendimento de esgrima**: um estudo de caso. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Sul Conselho de *Campus* – Concamp
Campus Rolante

TERMO DE DECLARAÇÃO E COMPROMISSO ÉTICO: USO DE
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA PESQUISA CIENTÍFICA

Título do Trabalho: DESALINHAMENTOS MOTIVACIONAIS NO
VOLUNTARIADO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DA
EXPECTATIVA DE VROOM EM UM LAR DE ACOLHIMENTO PARA CRIANÇAS
E ADOLESCENTES

Discente (Aluno/a): POLYANNA AMÉLIA DE OLIVEIRA

Docente (Orientador/a): Prof. Dr. Errol Fernando Zepka
Pereira Junior

1. Declaração de Escopo e Uso

Em estrita conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6
de março de 2026 (Art. 9º, inciso I) e com as diretrizes de
integridade científica vigentes, os signatários declaram que
o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA)
generativa no desenvolvimento deste trabalho seguiu o
seguinte panorama (*marque as opções aplicáveis e detalhe no
campo abaixo*):

- [] NÃO HOUVE USO: Declaramos que nenhuma ferramenta de IA generativa foi utilizada em qualquer fase do desenvolvimento do trabalho (concepção, redação, análise de dados ou submissão).
- [x] HOUVE USO NA REDAÇÃO/REVISÃO: Para fins de correção gramatical, estilo, fluência ou tradução linguística.
- [x] HOUVE USO NA ANÁLISE DE DADOS/METODOLOGIA: Para suporte em processamento estatístico, revisão bibliográfica preliminar ou codificação.
- [x] HOUVE USO NA CONCEPÇÃO OU ILUSTRAÇÃO: Para identificação de lacunas na literatura ou geração de figuras puramente ilustrativas (sem alteração de dados primários).

Ias utilizadas: NotebookLM, Claude, ChatGPT e Gemini.

2. Compromisso de Responsabilidade e Integridade (Portaria CNPq nº 2.664/2026)

Ao assinarem este termo, aluno e orientador assumem, de forma solidária e inequívoca, os seguintes compromissos:

1. Responsabilidade Humana Inegociável: Reconhecem que as ferramentas de IA atuaram estritamente como suporte técnico-operacional, recaindo exclusivamente sobre os autores humanos toda a responsabilidade ética, científica e legal pelo conteúdo final.
2. Vedação de Autoria: Nenhuma ferramenta de IA foi ou será listada como autora ou coautora do trabalho.
3. Validação Crítica de Dados: Todas as fontes, citações, dados e análises gerados ou intermediados por ferramentas de IA foram revisados e checados individualmente diretamente nas fontes primárias, garantindo a ausência de "alucinações", dados fabricados ou plágio.
4. Originalidade e Vedação ao Plágio: Garantem que nenhum trecho gerado por IA foi submetido como se fosse de autoria humana direta sem a devida parametrização e revisão crítica, salvaguardando a integridade visual de gráficos e dados geométricos/geomorfológicos sem manipulações artificiais.

3. Consequências Normativas

Os signatários declaram estarem cientes de que a omissão de uso ou a declaração falsa de ferramentas de IA configura violação da integridade científica, sujeitando os infratores às sanções administrativas, editoriais e legais previstas na Portaria CNPq nº 2.664/2026 (Art. 32 a 34), incluindo a rejeição do trabalho, retratação pública e sanções institucionais.

Por estarem de pleno acordo com os termos e cientes de suas responsabilidades, firmam a presente declaração.

Rolante/RS, 17 de junho de 2026.

Assinatura do Discente (Aluno/a) CPF: 04896648064

 Documento assinado digitalmente
POLYANNA AMELIA DE OLIVEIRA
Data: 17/06/2026 19:05:36-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do Docente (Orientador/a) CPF: 02779735031



Assinado de forma digital por Errol
Fernando Zepka Pereira
Jurador:02779735031
Dados: 2026.06.17 19:01:11 -03'00'