

**MOTIVAÇÃO E EVASÃO NO TRABALHO VOLUNTÁRIO:
Um estudo de caso na Grande Loja Maçônica do Distrito Federal**

(MOTIVATION AND EVASION IN VOLUNTARY WORK:

A case study in the Masonic Grand Lodge of the Federal District of Brazil)

Cassiano Teixeira de Morais ¹

Kennyo Ismail ²

Resumo

O trabalho voluntário é essencial para as organizações do terceiro setor, bem como para a Maçonaria. Nesse sentido, a evasão dos voluntários é uma ameaça para o bom funcionamento, e até mesmo para existência, dessas entidades. O objetivo desse trabalho é investigar as causas que levam à desmotivação e conseqüente evasão dos membros da Maçonaria. Para tanto, pesquisamos as causas que levam ao engajamento do voluntariado, bem como os fatores de desmotivação. Através da análise do banco de dados de uma entidade maçônica, a GLMDF, foi possível conhecer melhor o perfil dos maçons que deixaram a instituição no ano de 2016, que em sua maioria são mestres maçons, com menos de 5 anos de instituição, casados, católicos, com curso superior e renda entre 5 e 10 mil reais. Ao submeter esses mesmos maçons a um questionário, constatou-se que as duas principais causas de evasão alegadas por eles foram: os conflitos interpessoais e razões profissionais.

Palavras-chaves: Motivação; Voluntariado; Evasão; Maçonaria.

Abstract

Voluntary work is essential for third sector organizations as well as for Freemasonry. In this sense, the evasion of volunteers is a threat to the proper functioning, and even existence, of these entities. The objective of this work is to investigate the causes that lead to the demotivation and consequent evasion of the members of Freemasonry. To do so, we investigate the causes that lead to volunteer engagement, as well as the motivation factors. Through the analysis of the database of a masonic entity, the GLMDF, it was possible to know better the profile of the freemasons who left the institution in the year 2016, who are mostly, under 5 years of institution, married, Catholics, with higher education and income between 5 and 10 thousand reais a month. In submitting these same freemasons to a questionnaire, it was found that the two main causes of evasion alleged by them were: interpersonal conflicts and professional reasons..

Keywords: Motivation; Volunteering; Evasion; Masonry.

¹ Cassiano Teixeira de Morais é médico formado pela UFU — Universidade Federal de Uberlândia, com especialização em Psiquiatria pela UnB, em Dependência Química pela Unifesp, e MBA em Gestão Empresarial pela FGV. E-mail: *cassiano-morais@icloud.com*

² Kennyo Ismail é Bacharel em Administração pela UnB, com MBA em Gestão de Marketing pela ESAMC e Mestrado Acadêmico em Administração pela EBAPE-FGV. É professor de pós-graduação em História da Maçonaria na Unyleya e em Maçonologia na Uninter. E-mail: *kennyoismail@gmail.com*

1. Introdução

No contexto atual, as questões sociais do Brasil não são preocupação e responsabilidade exclusivas do Estado. As ditas organizações do terceiro setor têm ganhado cada vez mais destaque e importância nessa seara. Diante do destaque desse tipo de instituição, é salutar voltarmos nossas atenções para o seu funcionamento e para a relevância da mão-de-obra voluntária para a sua existência e manutenção.

Avaliamos ao longo do trabalho as razões e riscos da desmotivação. Além da evasão dos colaboradores voluntários, a desmotivação pode servir de obstáculo para o bom desempenho de pessoas ou organizações, a ponto de ser considerada por alguns como algo patológico.

O fenômeno da evasão dos voluntários também merece atenção, pois pode colocar em risco o bom funcionamento e até a existência de organizações que dependam desse tipo de colaboradores. Nesse sentido, destacamos a Maçonaria, instituição sem fins lucrativos, cujo funcionamento está intrinsecamente relacionado ao voluntariado.

Os números da Maçonaria são expostos e analisados, evidenciando a queda no número de maçons e Lojas Maçônicas em alguns países ao redor do Mundo. A realidade da instituição no Brasil é comparada aos demais países e averiguada estado por estado.

Especificando nosso foco de estudo, chegamos à Grande Loja Maçônica do Distrito Federal - GLMDF, uma célula representativa dessa organização centenária. É nesta unidade maçônica que aprofundamos nossas análises e questionamentos, com o intuito de descobrir quais as características da evasão de seus membros ao longo do ano de 2016, qual o perfil socioeconômico do maçom que abandona sua Loja e suas diferenças em relação aos membros que permanecem na instituição.

Os resultados são expostos, analisados e levam junto com eles alertas e sugestões para a tomada de ações, sejam preventivas ou corretivas, para enfrentar esse atual e desafiador problema: a evasão maçônica.

2. Referencial Teórico

2.1. Motivação

Possibilitar e manter pessoas com bom nível de motivação não é uma tarefa complexa e difícil apenas na prática. Do ponto de vista teórico, a motiva-

ção também se mostra complexa. Essa complexidade pode assim ser expressa:

Sob um olhar interpretativista, a motivação é tratada como algo complexo, individual e social, informal e subjetivo. Parte-se do princípio de que a conceituação de motivação é diversa e heterogênea. Não há consenso entre os autores sobre o conceito ou mesmo sobre os fatores que possibilitam a efetivação da motivação do homem. Entre os diversos conceitos propugnados, há somente certa tendência comum em indicar que a motivação trata do que mobiliza a pessoa a realizar algo, a partir da articulação de motivos e desejos (SALAZAR, 2015, p. 15).

A motivação pode ser entendida como a força ou energia intrínseca que nos move para a ação. Esse processo de motivação é contínuo e não acabado, molda-se à realidade e ao momento de cada indivíduo. Sendo a motivação algo eminentemente intrínseco, uma pessoa não pode, por si só, motivar a outra. Entretanto é possível facilitar o processo de motivação, ou mesmo estimular pessoas. O estímulo é compreendido como algo extrínseco, mas capaz de incentivar a motivação (VERGARA, 2016). Prêmios, medalhas, elogios e bonificações são bons exemplos de estímulos.

Além disso, a motivação para o trabalho tem um caráter bastante individual, como fica claro no trecho abaixo:

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Cada trabalhador possui diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais (TAVARES, 2004, p.5).

Outro fator importante que pode acionar o gatilho da motivação ocorre quando o indivíduo reconhece o seu trabalho como significativo. Essa significação vem quando estão presentes elementos como: aprendizagem, possibilidade de desenvolvimento pessoal, oportunidade de desempenhar papel relevante na sociedade, sensação de pertencimento e de estar contribuindo, ser apreciado, além de promoção da autoestima e de satisfação (VERGARA, 2016).

2.2. Desmotivação

Recorrendo ao dicionário da língua portuguesa Infopédia (2017) encontramos para a palavra desmotivação os seguintes significados:

1. Ato ou efeito de desmotivar ou desmotivar-se.
2. Conjunto de fatores que impedem a realização de um ato ou uma tomada de atitude.
3. Desinteresse, indiferença.
4. Estado de espírito em que não se vê motivo para agir ou tomar atitude; falta de espírito de iniciativa (INFOPÉDIA, 2017).

Esses significados permitem inferir que a desmotivação não é apenas o oposto da motivação ou a ausência dela, mas se constitui em uma barreira, um obstáculo que impede a realização de atos e a tomada de decisões. Sendo citada como um estado de espírito negativo, toma uma conotação quase patológica.

Por outro lado, Tavares (2004) defende que quando um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação que, ao ser vivenciado por determinado período, pode culminar em um estado de frustração ou desmotivação.

Seguindo essa linha de raciocínio, o bloqueio, obstáculo ou impedimento dos fatores motivacionais pode transformar-se em frustração e desmotivação. Na pior das hipóteses, essa desmotivação pode se apresentar como algo patológico:

A desmotivação, expressada por um comportamento patológico, sempre se constitui em uma espécie de ênfase exagerada de ações habitualmente típica das pessoas. Esses comportamentos surgem após longos períodos de frustrações e não atendimento das próprias necessidades. Portanto, as empresas devem ter atenção especi-

al às condições de qualidade de vida no trabalho, evitando assim, o surgimento de comportamentos patológicos que comprometam a produtividade e a eficácia das mesmas, dentro de um mercado globalizado e altamente competitivo, no qual os recursos humanos são considerados diferenciais competitivos (TAVARES, 2004, p.7).

Bergamini (1997) elenca cinco síndromes patológicas observadas no cotidiano de empresas problemáticas:

1. Organização paranoide: a direção da empresa toma uma postura de desconfiança e controle excessivo dos funcionários. Tal ação cria um clima de tensão e inibe a espontaneidade e criatividade.
2. Organização compulsiva: os controles internos de empresas como essas também são rígidos, voltando a atenção para a programação, metas, eficácia da produção e regras. Não se leva em conta a individualidade e as mudanças não são permitidas. O funcionários tendem a ficar submissos e apáticos.
3. Organização teatral: esse tipo de empresa procura estar sempre em cena. A organização assume riscos exagerados, de forma impulsiva e impensada. Os funcionários se mostram tensos e inseguros e prevalece a sensação de estarem trabalhando para os dirigentes da empresa se destacarem.
4. Organização depressiva: bem fechada em si, esse tipo de empresa tende a ser passiva, relutando em tomar decisões e em resolver problemas. Rotinas são pré-estabelecidas e cumpridas a todo custo. Os colaboradores se sentem impotentes diante dos acontecimentos e com baixos níveis de satisfação.
5. Organização esquizoide: os executivos desse tipo de empresa procuram satisfazer apenas os seus próprios interesses, não se importam com o trabalho ou espírito de equipe. Os funcionários acabam ficando distantes uns dos outros, evidenciando o distanciamento emocional e, por vezes, sentimentos subjacentes de agressividade.

Somado a esses aspectos patológicos, "a desmotivação também está associada a uma crise de va-

lores, através da qual relaciona a desconsagração do trabalho” (TAVARES, 2004, p.8). Essa desconsagração acontece porque o trabalho tem um caráter de obrigação, de penoso, de sofrimento (TAVARES, 2004). Tal concepção é culturalmente arraigada. Exemplo disso são os adágios populares: “Se trabalhar fosse bom, a gente não cobrava.” ou “Trabalho bom é trabalho pouco”, colocando sempre a pecha negativa nas atividades laborativas.

Tavares (2004) argumenta que a maneira de se evitar a desmotivação e a concepção negativa atribuída ao trabalho é buscar o objetivo, o papel da finalidade do trabalho e assim atribuir valência a ele. A clareza do objeto e o valor do trabalho reaproximam o trabalhador da motivação.

2.3. Motivação e trabalho voluntário

2.3.1. Voluntariado

Atualmente, o terceiro setor emergiu no Brasil como uma importante alternativa aos problemas da sociedade. Isso se deu em larga escala pois o bem-estar social passou a ser responsabilidade de toda a sociedade e não exclusivamente do Estado (AZEVEDO, 2008).

Esse crescimento do terceiro setor, em grande medida, é alimentado pelo trabalho voluntário. Afinal “voluntários são os componentes fundamentais para o setor sem fins lucrativos” (OLIVEIRA, 2007, p.6).

Os números corroboram tais afirmações ao demonstrarem que no período de 1995 a 2002, a quantidade de entidades voltadas para o trabalho voluntário apresentou um crescimento expressivo de 71%, saltando de 190mil para 326 mil. Além disso, em 2009, segundo o IBGE, existiam 276 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos cadastradas e 77% delas contavam apenas com trabalhadores voluntários (CAVALCANTE, 2014).

E, ao que tudo indica, há muito potencial a ser explorado para o trabalho voluntário. Segundo uma pesquisa realizada em 2001, com 2.830 pessoas de todo o Brasil, 41% dos entrevistados se dizem muito dispostos a trabalhar como voluntários e 34% um pouco dispostos (DATA FOLHA, 2001).

Estando o trabalho voluntário atrelado ao terceiro setor e sendo o seu principal combustível, é importante termos clara a sua definição. Segundo a Lei 9.608/98, o trabalho voluntário é definido como:

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, 1998).

Sobre o conceito de voluntário temos que “é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos” (AZEVEDO, 2008, p.4).

Estas duas definições deixam claro que o trabalho voluntário é espontâneo, não remunerado e possui motivações diversas.

2.3.2. Motivações para o voluntariado

O trabalho voluntário é de vital importância para as organizações do terceiro setor, visto que esta mão-de-obra “compõem muito da infra-estrutura que mantém as portas das organizações sem fins lucrativos abertas e prontas para funcionar” (OLIVEIRA, 2007, p.5). Sendo assim, disponibilizar apoio e promover administração adequada de voluntários é um desafio a ser alcançado pelo setor (OLIVEIRA, 2007).

A adequada gestão de voluntários passa, necessariamente, pela compreensão dos fatores que motivam o indivíduo a se voluntariar. Embora esses fatores sejam bastante diversos e variem de pessoa para pessoa, alguns autores identificam características comuns na motivação para o voluntariado, como o traço de uma ética da solidariedade (AZEVEDO 2008).

“Os voluntários citam como razão preponderante para ser voluntário a vontade de ajudar o próximo” (OLIVEIRA, 2007 p.5). Tal pesquisador ainda amplia essa visão sobre a motivação do voluntariado:

O que move pessoas a serem voluntárias é a motivação de realizar algo significativo, que as satisfaça, que transcenda a sua existência, que firme ou transmita valores e crenças ou que transforme uma realidade que incomoda. A expectativa da pessoa que se dispõe ao voluntariado é proporcional ao valor que ela atribui à causa que será o seu objetivo a ser alcançado. Sua motivação definirá o seu desempenho

(OLIVEIRA, 2007, p.6).

Além dessa busca por realização e significado, muitos voluntários buscam um espaço de convívio social mais saudável e confortável, fugindo da competitividade, pressão e estresse que caracterizam o trabalho na área privada (AZEVEDO 2008).

A motivação é essencial e indispensável no trabalho com voluntários. Afinal, diferentemente da gestão do setor público e privado, a gestão de voluntários não dispõe da remuneração financeira como um fator de permanência e recompensa pelo trabalho prestado (OLIVEIRA, 2007).

Podemos então dizer que a motivação é a moeda de troca do trabalho voluntário. Dessa forma, "captar, assimilar e manter voluntários que desempenhem suas tarefas participando do desenvolvimento da organização com compromisso é o desafio da gestão de voluntários" (OLIVEIRA, 2007 p.6).

Devido a essas e outras diferenças, muitos autores acreditam que não é possível aprender sobre o trabalho voluntário a partir do conhecimento já existente de trabalhadores remunerados. Segundo eles, "o foco dos voluntários estaria no campo das recompensas simbólicas, associadas a critérios como o comprometimento e o desempenho" (SALAZAR, 2015, p.173).

Os trabalhos na área de motivação indicam que a filiação ao trabalho voluntário pode ser explicada por um conjunto diverso de valores, como o altruísmo, o interesse individual em contribuir, a sociabilidade, razões religiosas, noção de obrigação, responsabilidade e até mesmo sentimentos de culpa (CAVALCANTE, 2014).

Ainda na busca pelas motivações que levam ao trabalho voluntário, Oliveira (2007) defende o Inventário das Funções do Voluntário (VFI), que explicita as razões para o indivíduo ser voluntário, divididas em seis interesses motivacionais: social, valor, carreira, compreensão, proteção e estima.

Piccoli (2009) procura elucidar cada um desses seis motivos:

1. Social: ênfase em ampliar, incrementar ou criar relações com amigos, familiares ou pessoas da comunidade.
2. Valores: importância e preocupação em externar valores voltados para questões humanitárias e filantrópicas, como ajudar

o próximo.

3. Carreira: o trabalho voluntário poderá trazer vantagens pessoais para a carreira, melhorias no currículo e contatos comerciais.
4. Aprendizagem (compreensão): enfoque maior na oportunidade de aprendizado, explorar novas experiências, possibilidade de desempenhar e testar na prática as suas habilidades.
5. Proteção: busca por espaço e grupos seguros, acolhimento, preenchimento de tempo ocioso, esquivar para vazio emocional e solidão.
6. Estima: possibilidade de se sentir importante, valorização, sensação de estar de bem consigo próprio, utilidade.

Embora os estudos, especialmente os feitos em nosso país, foquem nos fatores que motivam o ingresso no trabalho voluntariado, pouco se fala sobre a permanência do voluntariado a longo prazo. E o bom desempenho e a sobrevivência das organizações estão justamente atrelados ao voluntariado contínuo, pois é ele que as nutre de mão-de-obra estável, qualificada e comprometida (PICCOLI, 2009).

Sendo assim, a evasão é um tema de importância crucial para as organizações do terceiro setor, pois ameaça a permanência do voluntariado em suas fileiras.

2.3.3. Desmotivação e evasão

Segundo Oliveira (2007), uma importante barreira a ser vencida pelas organizações é a gestão de um número crescente de voluntários, feita de forma adequada e contextualizada para que se evite a desmotivação e conseqüentemente a evasão do trabalho voluntário.

Azevedo (2008, p.7), nos alerta que "Uma questão central ao se falar em voluntariado é a evasão dos voluntários." E levanta a hipótese de que "uma das possíveis causas para a evasão é a falta de clareza quanto às motivações e expectativas que levam a pessoa a voluntariar-se."

Nesse sentido, deve-se agir preventivamente, evitando o surgimento dos principais fatores de evasão, que são a falta ou insuficiência de: apoio dos

gestores, estrutura física, recursos financeiros, compromisso, objetivos claros, resultados, reconhecimento, liderança, preparo, treinamento, participação e atribuições, além dos conflitos (OLIVEIRA, 2007).

Os trabalhos burocráticos também foram apontados como algo para o qual os voluntários não demonstram estar motivados, como apontado no trecho: "Há evidências de desinteresse das voluntárias na participação da parte burocrática" (SALAZAR, 2017, p.177).

Como dito anteriormente, os voluntários procuram um espaço de convivência saudável, fugindo do estresse do cotidiano. Caso encontrem as mesmas pressões e dissabores que encontram em seus locais de trabalho, fatalmente irão abandonar os projetos de voluntariado (OLIVEIRA 2007).

Através de sua pesquisa com voluntários, Oliveira (2007), propõe uma lista mais extensa dos fatores desmotivadores, ou seja, o que entristece o voluntário:

1. Falta de compreensão, integração e espiritualidade
2. Falta de material apropriado
3. Falta de recursos financeiros
4. Críticas destrutivas
5. Falta de disponibilidade
6. Falta de apoio por parte de alguém que podíamos confiar
7. Falta de voluntários para dividir melhor
8. Auter-ego – canalização errada da energia do servir
9. Falta de acompanhamento particular por parte da liderança
10. Falta de compromisso e iniciativa dos voluntários
11. Medo e vergonha de estar sendo visto ao ser servo do Senhor
12. Excesso/sobrecarga de trabalho na vida secular
13. Desinteresse
14. Cansaço físico e mental
15. Falta de incentivo
16. Cobrança exagerada
17. Deslocamentos cansativos

18. Desconhecimento da visão ministerial

19. Falta de espiritualidade

20. Não se sentir digno ou capacitado para realizar o trabalho

Por fim, Oliveira (2007) destaca em suas considerações a importância da estrutura administrativa e da gestão baseada em valores:

O trabalho voluntário aponta para uma nova visão administrativa, trazendo à tona a necessidade de uma gestão baseada em valores da racionalidade substantiva, mais flexível, simplificada, descentralizada, participativa sem, contudo abrir mão de estrutura necessária; porém, o índice de pessoas que deixaram o voluntariado demonstra que na prática, as organizações sem fins lucrativos ainda não têm conseguido se adequar, encontrar um modelo próprio da gestão que atenda às particularidades do trabalho voluntário. A transposição de ferramentas ou a ausência de estrutura administrativa podem causar a evasão de voluntários (OLIVEIRA, 2007, p.12).

Possível profilaxia para a evasão é o reconhecimento do trabalho do voluntário. Tal postura é de vital importância e visa proporcionar um ambiente de crescimento e valorização do trabalho realizado. Nesse sentido, o retorno ou feedback de avaliação constante são ferramentas úteis, a medida que buscam comentar as observações e inserir um planejamento futuro, um norte de perspectivas para a realização do sonho individual e coletivo que levou o voluntário a abraçar o trabalho e a organização (AZEVEDO, 2008).

2.4. Evasão na Maçonaria

Neste trabalho, a Maçonaria será tratada apenas sobre seu enfoque institucional, como organização do terceiro setor, de caráter educacional e filantrópico, sem fins lucrativos e que, como tal, depende do trabalho voluntário para sua existência.

Esse enfoque é referendado pelo escritor e pesquisador maçônico, Kenny Ismail, ao definir a Maçonaria como "um sistema de moralidade e ética social, que tem, entre outros, a felicidade de seus membros e o auxílio ao próximo como objetivos institucionais, e, baseada no voluntariado" (ISMAIL, 2013, p.51), e ao lembrar que "o meio maçônico tem por

característica o voluntariado” (ISMAIL, 2013, p.33).

O trabalho que o maçom desempenha nas Lojas é voluntário, espontâneo e não remunerado. Em verdade, na quase totalidade das vezes, os membros da instituição são responsáveis pela manutenção da estrutura da Maçonaria, com o pagamento de mensalidades, taxas ou doações.

Tendo a Maçonaria essas características, é de se esperar que as motivações e razões que impulsionem as pessoas a ingressarem nesta instituição sejam similares a de outras organizações do terceiro setor. Essa suposição foi confirmada por uma pesquisa realizada com 1.571 maçons brasileiros das 27 unidades da federação:

Sobre os motivos que levaram os indivíduos a ingressarem na Maçonaria, as categorias e subcategorias definidas no estudo foram as seguintes:

Categoria 1. Vontade de ajudar o próximo: essa categoria se refere ao ingresso na Maçonaria com intenção de participar de projetos e trabalhos sociais, de cunho filantrópico e caritativo.

Categoria 2. Busca por conhecimento: as respostas estão relacionadas ao ingresso com o objetivo de acesso a conhecimento sobre história, filosofia, simbologia e afins.

Categoria 3. Valores morais: essa categoria remete a questões relacionadas a valores morais. Emergiram cinco subcategorias distintas: 3.1. Aperfeiçoamento moral e espiritual; 3.2. Admiração pela instituição ou membros; 3.3. Identificação com os valores morais; 3.4. Questões familiares; 3.5. Convite de amigos.

Categoria 4. Outras motivações: as respostas referem-se ao ingresso com interesses diversos, divididos em duas subcategorias: 4.1. Curiosidade; 4.2. Socialização (ISMAIL, 2013, p.45).

2.4.1. Preocupação com a evasão

Se a evasão é uma questão crucial para as organizações que utilizam o trabalho voluntário (AZEVEDO, 2008), também o é para a Maçonaria.

Os maiores centros mundiais da Maçonaria são os Estados Unidos e a Inglaterra. São de longe os países com o maior número de Lojas e consequente-

mente de maçons (ISMAIL, 2013). Mas, ao avaliarmos os números oficiais das Grandes Lojas desses dois países, podemos facilmente notar os efeitos da evasão, demonstrados no acentuado declínio numérico, apresentado (LIST..., 2008, 2012, 2016) na Tabela a seguir:

Tabela 1: Dados coletados do List of Lodges, anos de 2008, 2012 e 2016

País	2008		2012		2016	
	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons
EUA	11.610	1.534.821	11.504	1.339.051	11.319	1.232.832
Inglaterra	8.220	258.033	7.850	231.074	7.476	201.286

Fonte: Elaborada pelo autor.

Salta aos olhos a expressiva redução dos números da maior nação maçônica do Mundo. Em apenas 8 anos, foram fechadas 291 Lojas Maçônicas, representando uma queda de 2,5%. Já em relação ao número de maçons, houve um declínio de 301.989 membros, perfazendo queda de cerca de 19,7%.

Essa tendência de declínio se repete, com agravamento, no país que possui a mais antiga Grande Loja do Mundo, a Grande Loja Unida da Inglaterra (ISMAIL, 2013). A Inglaterra também é a segunda nação maçonicamente mais populosa, segundo dados do *List of Lodges*. No caso da Inglaterra, o déficit de Lojas, no período entre 2008 e 2016 foi de 744, significando uma perda relativa de 9%. Quanto a queda no número de membros da organização, chegamos a 56.747 maçons a menos, que totalizam 22% do déficit.

Esses números reforçam a percepção do autor maçônico norte-americano Hodapp (2005):

A Maçonaria vem diminuindo há um tempo, e Lojas se apavoraram com isso. Prédios enormes, construídos durante os anos de crescimento, agora se correm o risco de fechamento, e Lojas que já existem há 100 anos ou mais se fundem ou simplesmente fecham (HODAPP, 2005, p279).

Quando tratamos da realidade brasileira, notamos na próxima tabela um crescimento relevante durante o período avaliado:

Tabela 2: Dados coletados do ListofLodgesMassonic, anos 2008, 2012 e 2016.

País	2008		2012		2016	
	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons
Brasil	4.856	164.373	5.355	178.468	5.621	198.370

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em nosso país, houve um aumento absoluto e relativo do número de Lojas, 765 e 15%, respectivamente. Em relação à quantidade de maçons, o crescimento apresentado foi de 33.997 membros, que representa incremento de 20,7%.

À primeira vista, os números são animadores e induzem à conclusão de que a Maçonaria brasileira está em franca expansão, não devendo se preocupar com a questão da evasão. Entretanto, quando nos detemos sobre o levantamento numérico dos estados, notamos que alguns apresentam queda no número de membros ou Lojas, em determinados períodos, conforme dados numéricos da próxima tabela:

Tabela 3: Dados coletados do List Of Lodges, anos 2008, 2012 e 2016, referentes às Grandes Lojas Maçônicas do Brasil (confederadas à CMSB).

Estado	2008		2012		2016	
	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons
Acre	20	570	18	762	19	650
Tocantins	28	673	27	686	28	685
Alagoas	20	525	20	450	22	531
Pernambuco	51	1.150	42	965	52	1.300
Piauí	34	1.250	43	1.366	47	1.350
Rio de Janeiro	115	9.700	177	7.453	196	5.765
São Paulo	648	18.157	640	21.351	712	23.005

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 3 explicita que no estado do Acre, houve uma ligeira diminuição do número de Lojas de 2008 para 2012 e uma queda mais acentuada na quantidade de membros, déficit de 112 maçons, no intervalo entre 2012 e 2016.

Tocantins apresentou ínfima diminuição de 1 integrante, entre 2012 e 2016. Alagoas teve um déficit de 75 maçons de 2008 para 2012, recuperando-se no ano de 2016. Pernambuco foi um estado com declínio de 9 Lojas e de 185 maçons no período de 2008 a 2012, voltando a crescer em seguida. O estado do Piauí teve uma discreta redução 16 membros, entre 2012 e 2016, apesar do número de Lojas ter aumentado.

Já Rio de Janeiro, um dos berços da Maçonaria brasileira (ISMAIL, 2013) apresentou uma queda constante e significativa ao longo dos 8 anos avaliados, decrescendo quase 4.000 maçons, apesar de um desproporcional aumento no número de Lojas, 81 no período.

E São Paulo, a maior Grande Loja do Brasil, em número de Lojas e obreiros, registrou uma diminuição de 8 Lojas, de 2008 para 2012, retomando a ampliação de Lojas em seguida e mantendo bom ritmo de crescimento no que se refere à quantidade de maçons.

Todos esses dados nos servem de alerta e demonstram que a Maçonaria brasileira tem motivos para ficar alerta quanto à progressão do seu número de membros. Embora a maioria das Grandes Lojas esteja crescendo, oscilações são frequentes.

Finalmente, voltando às atenções para a GLMDF, notamos, pela análise da próxima tabela, uma certa estagnação no número de Lojas e maçons. Apesar do crescimento alcançado entre 2008 e 2012, desde então, nota-se uma clara dificuldade de acompanhar os índices médios de crescimento das demais Grandes Lojas maçônicas brasileiras.

Tabela 4: Dados coletados do List of Lodges, anos 2008, 2012 e 2016.

Estado	2008		2012		2016	
	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons	Lojas	Maçons
Distrito Federal	31	815	38	1.000	38	1.015

Fonte: Elaborada pelo autor.

Várias medidas podem ser implementadas no sentido de promover o crescimento do número de maçons. Certamente, uma medida eficiente seria diminuir a evasão dos membros, que trabalham voluntariamente para a instituição. Para tanto, é necessário que tenhamos conhecimento sobre as causas da evasão maçônica.

Na literatura pesquisada, não encontramos informações robustas quanto aos fatores de desmotivação ou evasão que se referem especificamente à Maçonaria. É justamente para suprir essa lacuna que propomos esta pesquisa.

3. Metodologia

3.1 Levantamento de hipóteses

No dia 01 de Março de 2017, os Veneráveis Mestres (presidentes) das Lojas Maçônicas jurisdicionadas à GLMDF realizaram uma reunião administrativa para tratar de assuntos diversos. Aproveitou-se a reunião para levantar a opinião dos representantes das Lojas sobre quais seriam as principais causas de evasão maçônica.

De forma livre e utilizando o método de brainstorming, os Veneráveis levantaram as seguintes hipóteses:

1. Dificuldades financeiras, em decorrência da atual crise econômica.
2. Questões religiosas, em virtude da discordância e restrições que alguns líderes religiosos ainda possuem em relação à Maçonaria.
3. Razões familiares, como cobrança por parte da esposa e filhos ou insatisfação quanto ao comparecimento às reuniões e atividades da ordem.
4. Motivos profissionais, a sobrecarga de trabalho, a jornada estendida ou a mudança de local de trabalho dificultariam a permanência na Loja.
5. Conflitos interpessoais (desavenças e desentendimentos com, ou entre, outros maçons), as chamadas "brigas" internas.
6. Reuniões cansativas e sem conteúdo. Segundo os defensores dessa hipótese, reuniões sem conteúdo filosófico e ritualístico, com excesso de assuntos administrativos levariam à desmotivação dos membros.
7. Desvalorização das suas ideias e opiniões. Membros que não podem expressar suas ideias, falar durante as reuniões e tem suas opiniões desvalorizadas serão fortes candidatos a deixar a instituição.
8. Sentiu-se desprestigiado na distribuição dos cargos em Loja. A vontade de trabalhar ou o desejo por cargos não satisfeitos seria um fator de evasão.
9. Suas expectativas iniciais não foram atendidas (frustração). Pessoas que ingressam na Maçonaria com alta expectativa ou que

não sabem com clareza o que irão encontrar, teriam maiores chances de sair.

10. Outros. Optou-se por deixar um espaço livre para outras possíveis causas não contempladas entre as anteriores.

Essas hipóteses então foram resumidas e organizadas em um questionário que, além dos motivos de evasão, questionou o participante da pesquisa sobre o seu interesse em voltar a se filiar na instituição, qual a sua visão geral sobre a Maçonaria e se a missão, valores e objetivos maçônicos estavam claros para eles. Para os motivos de evasão, aceitava-se múltiplas respostas, para as demais perguntas, apenas uma resposta.

O questionário foi enviado aos 71 maçons que solicitaram desligamento da Grande Loja Maçônica do Distrito Federal no ano de 2016, inicialmente por e-mail. Caso não se obtivesse resposta no prazo de 7 dias, as mesmas perguntas seriam enviadas por mensagem através do aplicativo WhatsApp. Dos 71 maçons, 40 responderam o questionário. Todos de forma completa e não houve necessidade de descarte de nenhuma das participações.

Além disso, os Veneráveis Mestres presentes na reunião do dia 01/03/2017 opinaram sobre o perfil do maçom que se evade da instituição. Embora as opiniões fossem bastante diversas, a maioria afirmou acreditar que os casados deixam a instituição mais do que os solteiros. Por outro lado, acham que quanto maior a renda e o nível de instrução, menor será a tendência de evasão.

Quanto ao grau maçônico, dos três graus concedidos pelas Lojas da GLMDF, dos 27 Veneráveis Mestres presentes, 15 (55,5%) disseram acreditar que os Aprendizes são o grupo que mais abandona a Ordem, 9 (33,3%) acharam que são os Mestres e apenas 3 (11,1%) julgaram ser os Companheiros os que mais abandonam a instituição.

Outros questionamentos foram levantados, como por exemplo, se o tempo de iniciado teria influência sobre a evasão. Alguns manifestaram que "quanto mais tempo de ordem, maior a chance do membro abandonar a ordem", pois o maçom se sentiria cansado ao longo do tempo.

Com o intuito de confirmar ou refutar essas hipóteses e opiniões, foi realizado um levantamento dos dados sócio-demográficos dos maçons, constantes nos arquivos da Secretaria de Relações Interiores da Grande Loja Maçônica do Distrito Federal. Com-

parou-se os dados dos maçons que solicitaram desligamento no ano de 2016, com uma amostra aleatória de 70 maçons regulares e ativos, 2 de cada uma das 35 Lojas Maçônicas jurisdicionadas.

4. Análise dos resultados

4.1. Breve perfil de evasão

No ano de 2016, a evasão de membros da GLMDF totalizou 107 maçons. Destes, 71 (66,36% do total) se enquadram na categoria Quite-Placet e Certificado de Desligamento, ou seja, os próprios integrantes solicitaram a sua saída. Doravante, classificaremos estes como Grupo 1.

Os 36 restantes (representando 33,64% do total) tiveram os seus direitos maçônicos suspensos, por questões diversas como inadimplência, processo disciplinar, excesso de faltas às reuniões ou até mesmo expulsão. Este grupo será denominado Grupo 2.

Além desses dois grupos, vale a pena destacar que durante o período estudado, faleceram 9 maçons. Embora esses associados não sejam considerados como evasores, impactam negativamente o número total de membros, representando uma redução absoluta de 0,88%.

Ao analisarmos a taxa de retorno, constata-se que, do Grupo 1, 11 integrantes retornaram à Instituição, sendo que 9 o fizeram em 2016 e 2 no ano de 2017 (dados computados até 03/04/2017). Dando uma taxa de retorno de 15,5%. Já no Grupo 2, apenas um integrante retornou para a GLMDF, representando 2,77% de taxa de retorno.

Baseado nesses dados, podemos dizer que os maçons que deixam a organização voluntariamente (Grupo 1) têm aproximadamente 5 vezes mais chances de retornarem à instituição do que os membros que tiveram seus direitos suspensos (Grupo 2).

Ao analisarmos os dados cadastrais dos maçons que solicitaram o desligamento no ano de 2016 (Grupo 1), temos os seguintes achados:

O tempo médio de ingresso na Maçonaria encontrado foi de 5,8 anos. No entanto, a maioria, 69%, tinha menos de 5 anos de ordem, no momento do pedido de desligamento. Já na amostra comparativa, composta por maçons ativos, notamos uma distribuição mais proporcional em relação ao tempo de ordem, além de uma média de tempo maior: 9,1 anos de ingresso.

A religião predominante entre o grupo de ma-

çons que deixaram a instituição (evasores) foi a católica, com 29,6%, seguida pelo espiritismo, com 18,3%, enquanto 12,7% se declararam evangélicos ou cristãos. Por fim, 38% da amostra não possuem ou não declaram sua religião.

Um dado que chama a atenção é a presença de um agnóstico, o que, por regra maçônica básica, não deveria ocorrer, visto que a crença em um princípio criador é um pré-requisito para se ingressar na Maçonaria, especificamente na GLMDF.

Quando comparamos esses dados aos da amostra de maçons ativos, notamos algumas diferenças. Entre os ativos, a proporção dos que se declaram católicos é maior, 47%, seguida pelos evangélicos e espíritas, que apresentaram números bastante semelhantes, 12,9% e 11,4%, respectivamente.

Outra expressiva diferença se refere ao número de maçons que não declararam religião, entre os ativos esse número foi de 20%, somado aos que declararam não ter religião, 2,9%, temos 22,9% sem religião declarada. Esse número é praticamente a metade dos sem religião do grupo dos evasores: 39,4% (somando aos que não declaram religião aquele que se declarou agnóstico).

Embora a amostra avaliada seja estatisticamente pequena, os achados sugerem que a religião seja um fator que influencie positivamente a permanência do maçon nos quadros das Lojas. Estudos com um número amostral maior serão necessários para melhor análise dessa hipótese.

No que se refere à escolaridade, o resultado demonstra que a expressiva maioria dos maçons evasores do estudo tinham como escolaridade o Ensino Superior: 77,8%. Também não foi registrado ninguém com formação abaixo do Ensino Médio. Além disso, vale salientar que o cadastro da GLMDF não contempla instrução acima do Ensino Superior, como pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado, etc. Entre os maçons ativos, a distribuição por nível de escolaridade mostrou-se bastante semelhante.

Quanto ao estado civil, entre os maçons que deixaram a instituição prevaleceram os maçons que são casados ou vivem em união estável, 80,6%. Na amostra dos membros ativos, os números também são semelhantes, variando minimamente em 5%.

No tocante aos rendimentos, apurou-se que a renda média dos maçons que saíram da instituição era de R\$8.152,52. Em relação ao patamar de renda, a maioria declarou apresentar ganhos mensais entre 5

e 10 mil reais. Também não foram encontradas diferenças substanciais quanto à renda. Sendo que a média dos ganhos mensais encontrada entre os maçons ativos foi de R\$8.381,15.

Os maçons de uma obediência maçônica regular se dividem em três graus: Aprendiz, Companheiro e Mestre. A passagem de um grau para o outro depende de frequência, estudo, apresentação de trabalho e aprovação do grupo. O tempo mínimo que se permanece no grau de Aprendiz é de um ano. E no grau de Companheiro, sete meses. No grau de Mestre, o associado passa a ter plenos direitos e a responsabilidade de indicar novos membros e participar de sua formação (HODAPP, 2005).

Se consideramos a evasão, tendo como referencial o grau maçônico, podemos chegar a interessantes resultados.

No início do ano maçônico, 01/01/2016, a GLMDF contava com 1019 maçons filiados, destes 105 aprendizes, 55 companheiros e 859 mestres.

No ano de 2016, a evasão absoluta entre o aprendizes foi de 10 membros, entre os companheiros de 12, e entre os mestres de 85. Essa evasão representa 9,52% entre os aprendizes; 21,8% entre os companheiros e 9,9% entre os mestres.

Chama a atenção a maior taxa de evasão dos companheiros, apesar de permanecerem menos tempo nessa condição (mínimo 7 meses); Já a taxa relativa de evasão entre aprendizes e mestres mostrou-se muito próxima.

De tudo que foi exposto, o perfil do maçom que deixa a instituição, em sua maioria, é de um Mestre Maçom, com menos de 5 anos de Maçonaria, casado, sem religião declarada, com ensino superior e renda mensal entre 5 e 10 mil reais.

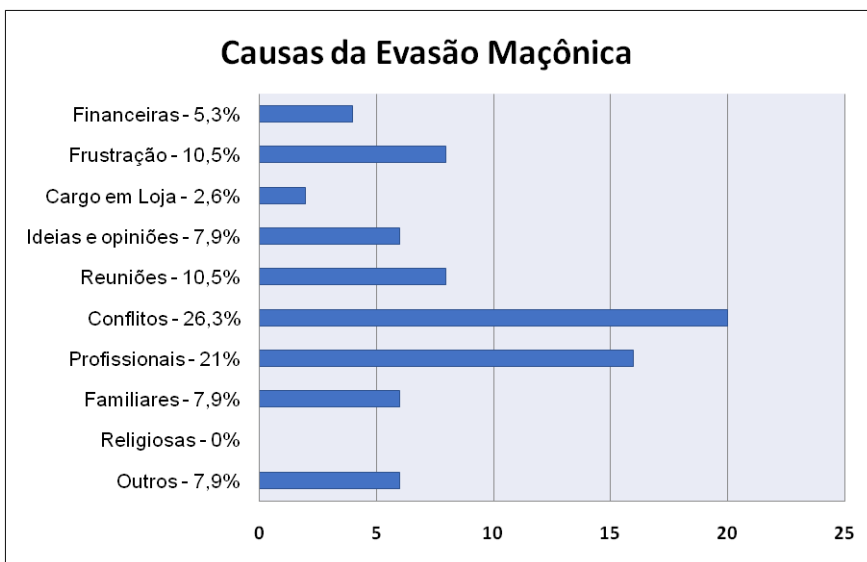
4.2. Possíveis causas de evasão

As hipóteses de causas para a evasão levantadas pelos Veneráveis Mestres da Lojas foram levadas, na forma de questionário, aos maçons evasores da GLMDF do ano de 2016. Dos 71 componentes que solicitaram seu desligamento, 40 responderam o questionário proposto.

Ao analisar as respostas, constata-se que os "conflitos interpessoais (desavenças e desentendi-

mentos com, ou entre, outros maçons)" foram apontados como a principal causa de evasão, representando 26,3% do total de respostas, conforme apontado pelo gráfico a seguir. Metade dos maçons entrevistados apontaram esses conflitos como pelo menos um dos motivos de sua saída, visto que múltiplas respostas foram aceitas.

Gráfico 1: Causas da Evasão Maçônica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 21% dos respondedores, "Motivos Profissionais" foi causa de seu desligamento da Maçonaria. Sendo essa a segunda resposta mais comum. Em terceiro lugar, seguem empatados como motivos para evasão maçônica "Suas expectativas iniciais não foram atendidas (frustração)" e "Reuniões cansativas e sem conteúdo", ambos com 10,5% das respostas.

Na sequência temos, "Razões familiares" com 7,9%; "Desvalorização das suas ideias e opiniões", também com 7,9%; "Dificuldades financeiras" com 5,3% e finalmente "Sentiu-se desprestigiado na distribuição dos cargos em Loja" com 2,6% das respostas. O motivo "Questões religiosas", não foi apontado, por nenhum dos maçons evasores que responderam o questionário, como motivo para seu desligamento.

O item 10, "Outros", obteve 7,9% das respostas. Dentre essas, não foi possível agrupar respostas semelhantes. Alguns especificaram nesse item respostas como:

"Saí porque precisava de um tempo para refletir sobre mim mesmo."

"A existência de "donos de Loja" me levou a pedir para sair.",

"Não recebi o apoio que esperava em um momento difícil da minha vida",

"Mudei de país. Quis dar um futuro melhor para minha filha e vi que isso não era possível no Brasil.",

"Eu me sentia excluído, então cansei de mendigar a atenção dos irmãos."

tários. Conhecer e analisar os fatores que influenciam a motivação do voluntariado é fundamental. Da mesma forma, a compreensão das causas da desmotivação e da consequente evasão é crucial para a sobrevivência de instituições como a Maçonaria.

A Maçonaria configura-se como uma organização do terceiro setor, sem fins lucrativos e que depende totalmente de membros voluntários e contribuintes para a sua existência. Essa existência mostra-se ameaçada pela evasão dos maçons, que toma proporções consideráveis e preocupantes ao redor do mundo, especialmente em países desenvolvidos e onde a Maçonaria existe há mais tempo, como nos Estados Unidos e na Inglaterra, dentre outros.

4.3. Questionamentos adicionais

Além do levantamento sobre as causas de evasão, foram incluídas mais três perguntas no questionário, de modo a avaliar:

- a intenção do respondente em regressar à instituição, admitindo como resposta: sim ou não.
- sua opinião quanto à clareza da missão, valores e objetos da Maçonaria, podendo as respostas variarem gradativamente entre: muito claros, claros, pouco claros ou nada claros.
- e qual a visão geral sobre a Maçonaria, tendo como possíveis respostas: péssima, ruim, regular, boa e ótima.

No que se refere ao interesse expresso em voltar para a Maçonaria, 100% dos respondentes responderam que sim, que têm intenção de regressar.

Por fim, os maçons evasores que responderam ao questionário, em sua maioria, demonstraram possuir uma visão positiva Maçonaria. Constatamos que 38,9% tem uma ótima visão geral sobre a instituição, 44,4% uma boa visão e 16,7% uma visão regular. As opções ruim ou péssima não foram assinaladas por nenhum dos participantes do estudo.

5. Considerações finais

Constata-se da presente pesquisa que o trabalho voluntário é de importância crucial para a manutenção e sobrevivência das organizações do terceiro setor. A permanência dos voluntários é que nutre as referidas instituições de pessoal capacitado e experiente.

Nesse sentido, é natural a preocupação das organizações com a evasão de seus membros volun-

O nível de alerta institucional chega ao Brasil, onde, apesar do crescimento geral, alguns estados mostram oscilações ou até mesmo retração contínua do número de membros, como é o caso do Rio de Janeiro, que registrou uma perda de cerca de 4.000 membros em 8 anos (LIST..., 2008, 2012, 2016).

Nesse contexto, destacamos a GLMDF, que foi o foco do nosso estudo e atualmente apresenta incremento do número de membros abaixo da média nacional. Ao analisarmos os dados dessa unidade maçônica e abordarmos, através de questionário, os membros que se desligaram no ano de 2016, foi possível traçar um breve perfil dos membros evasores e comparar com os maçons ativos, além de averiguar as principais causas declaradas de evasão.

Dessa forma, podemos dizer que os maçons que deixaram a GLMDF no ano de 2106 são, em sua maioria, Mestres Maçons, com menos de 5 anos de Maçonaria, casados, sem religião declarada, com ensino superior e renda mensal entre 5 e 10 mil reais.

Esse perfil não diferiu de forma substancial dos membros ativos no que se refere ao grau maçônico, estado civil, nível de escolaridade ou renda mensal. As diferenças foram notadas no que se refere ao tempo de ingresso Maçonaria e religião declarada.

A média de anos de Maçonaria entre os membros ativos foi 9,1 anos, enquanto a média entre os que deixaram a instituição foi de 5,8 anos. Além disso, expressivos 69% dos evasores possuíam menos de 5 anos de Maçonaria, enquanto essa proporção chega a apenas 37,7% entre os membros ativos. Esses dados nos levam a crer que a chance de evasão é maior entre os mais novatos e que o tempo de ordem parece influenciar positivamente a permanência.

A religião também parece influenciar positiva-

mente a permanência dos membros. Enquanto cerca de 40% dos evasores declararam-se sem religião, apenas 22,9% dos membros ativos fizeram o mesmo.

Em termos proporcionais, os maçons que se encontram no Grau de Companheiro foram os que mais se evadiram, 21,8%, enquanto que entre os Aprendizes e Mestres a taxa de evasão não chegou a 10%.

Ainda sobre o perfil dos evasores, destacamos um fato interessante: o retorno à instituição. Entre os que solicitaram voluntariamente as suas saídas, no ano de 2016, 15,5% já retornaram à instituição. Em contraponto, entre os que foram desligados por ato administrativo ou disciplinar, a taxa de retorno foi apenas de 2,77%. Ou seja, estima-se, a partir dessa breve análise, que quem sai voluntariamente da instituição tem 5 vezes mais chance de retornar.

As principais causas de evasão apontadas, por quem deixou espontaneamente a GLMDF no ano de 2016, foram os Conflitos Interpessoais (26,3%) e Motivos Profissionais (21%). Os conflitos interpessoais demonstram um problema interno da instituição a ser trabalhado no sentido de prevenir tais desavenças e gerenciar os conflitos de forma a evitar a saída de membros.

Também chamou a atenção o fato de que nenhum dos respondedores escolheu Questões Religiosas como razão para evasão, de modo que a religião não parece ser fator negativo para a permanência na Maçonaria.

Sobre os questionamentos adicionais, o fato de todos os evasores responderem que tem interesse em retornarem à instituição configura uma oportunidade para a organização reaver seus membros. Ações de incentivo direcionadas a este público podem ocasionar bons resultados. Corroborando essa ideia a visão geral positiva que os evasores declaram ter sobre a Maçonaria. Cerca de 83% deles têm visão ótima ou boa sobre a instituição.

No que se refere à missão, valores e objetivos da Maçonaria, quase 17% dos entrevistados consideram esses conceitos pouco claros. Talvez tais ideias devam ser mais clarificadas aos integrantes das Lojas.

Embora o resultado desta pesquisa seja relevante e abra espaço para reflexões e ações que visem minimizar o problema da evasão, novos estudos podem ser feitos, de forma mais abrangente e em outras unidades da federação, onde a realidade regional pode levar a resultados disparees dos expostos aqui.

Por fim, se o presente trabalho aumentar o interesse e os debates sobre a evasão maçônica e motivar a realização de novas pesquisas, seu objetivo terá sido alcançado.

6. Referências

- AZEVEDO, Debora. Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho voluntário. *Revista Produção Online*, v. 7, n. 4, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL/CASA CIVIL. *Lei 9608/98 de 10 de novembro de 1998*. Disponível em <http://www6.senado.gov.br/siccon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=227990>. Acesso em: 10 de julho de 2017.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. *Estudos do CEPE*, p. 161-182, 2014.
- COLLIN, Catherine. *O Livro da Psicologia*. São Paulo: Editora O Globo, 2012.
- DATA FOLHA. *Pesquisa Voluntariado*. Outubro de 2001.
- DE AGUIAR SALAZAR, Kássia; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; FANTINEL, Leticia Dias. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 171, 2015.
- HODAPP, Christopher. *Freemasons for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing Inc., 2005.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Censo Populacional de 2010*.
- INFOPÉDIA, desmotivação in: *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa* [em linha]. Porto: Porto Editora, 2017. [consult. 2017-04-11 02:06:53]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desmotivação>
- ISMAIL, Kenny Soares Oliveira. A influência da liderança na identidade e comportamento maçônico. 2013. 70f. *Dissertação* (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro.
- LIST OF LODGES, Illinois, USA: Ed. Pantagraph, 2008.
- LIST OF LODGES, Illinois, USA: Ed. Pantagraph, 2012.
- LIST OF LODGES, Illinois, USA: Ed. Pantagraph, 2016.
- MACNUTLY, W. Kirk, *A Maçonaria: símbolos, segredos, significado*. São Paulo: Editora WMF, 2012.

OLIVEIRA, Francisco Correia de; BEZERRA, Rosa Maria Munguba. Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, v. 1, 2007.

PICCOLI, P. *Motivação para o trabalho voluntário contínuo: um estudo etnográfico no Núcleo Espírita Nosso Lar*. UNIVALE, Biguaçu, SC, 2009.

TAVARES, Fernanda Pereira. *Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional*. Faculdade Santa Helena – FASH, Recife PE, 2004.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV online, 2016.