



Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional dos Voluntários de Organizações do Terceiro Setor Brasileiras

People management practices and Organizational Commitment of Volunteers of Third Sector Organizations in Brazil

Fernanda Spindola BACCHI [1](#); Valéria Silva da FONSECA [2](#)

Recibido: 22/09/16 • Aprobado: 25/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Quadro teórico-empírico](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Resultados](#)
 - [5. Conclusão](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O objetivo da pesquisa é identificar as práticas de gestão de pessoas usadas para os trabalhadores voluntários e o grau de comprometimento organizacional deles em três organizações do terceiro setor situadas em Curitiba, Paraná, Brasil. Foi realizado um estudo de multicase, com abordagem descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, questionário e consulta em documentos, e analisados com técnicas de estatística descritiva. Os resultados revelaram que as organizações investigadas empregam procedimentos informais para controlar e coordenar as atividades dos voluntários, que possuem um grau de comprometimento organizacional afetivo elevado.

Palavras-chaves: práticas de gestão de pessoas; comprometimento organizacional; trabalho voluntário; organizações do terceiro setor.

ABSTRACT:

The goal of the research is to identify the human resource management practices used for voluntary workers and the degree of their organizational commitment within three third sector organizations located in Curitiba, Paraná, Brazil. A study multicases was conducted with descriptive and qualitative approach. Data were collected through semi-structured interview, questionnaire and consultation documents, and analyzed with descriptive statistics. The results showed that the investigated organizations employ informal procedures to control and coordinate the activities of volunteers who have a high degree affective organizational commitment.

Keywords: human resource management practices; organizational commitment; voluntary worker; third sector organizations.



1. Introdução

No Brasil, a elevação das necessidades sociais geradas pela desigualdade e o surgimento dos movimentos sociais originaram a concepção, a partir dos anos 1970, do que se denomina terceiro setor. Desde então, o terceiro setor se transformou, tendo como marco da mudança a instauração da Constituição Federal de 1988, que possibilitou a sua definição e regulamentação. Nos anos 1990 tais organizações começaram a interagir com o Estado e com o mercado para o desenvolvimento de políticas e de investimentos sociais, passando a enfrentar múltiplos desafios, até mesmo administrativos e de gestão (Fischer, 2002).

As organizações do terceiro setor operam em áreas como saúde, educação, cultura, defesa de direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, apoio a categorias sociais e étnicas, entre outras, as quais, em sua totalidade, o Estado não é capaz de prover. Tais tarefas competem a sociedade que, inicialmente, contribuía em espaços já existentes, como as igrejas, e posteriormente, de forma organizada e com característica jurídica, passou a se agrupar em movimentos com o objetivo de implementação de políticas públicas e de promoção de assistência social (Tenório, 2010; Voese e Reptczuk, 2011; Campos Serra, Figueiredo, e Almeida, 2013).

Elas possuem diferentes formatos, tais como fundações, instituições filantrópicas, associações e organizações não governamentais. A sua gestão também se configura de maneira diversa daquela praticada em organizações privadas e públicas. No âmbito dos recursos humanos a relação da organização com os funcionários é diferenciada, sobretudo com aqueles que exercem as suas atividades voluntariamente. Em 2010, no último estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), constatou-se a existência de 290,7 mil organizações do terceiro setor no Brasil, das quais 210 mil (72,2%) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e na prestação de serviços autônomos (IBGE, 2010).

Embora considerada uma atividade tradicional na sociedade brasileira, que remonta ao período colonial, o trabalho voluntário adquiriu novos moldes no decorrer do tempo, se destacando nas esferas pública e privada. No contexto governamental, sobretudo pela atuação de primeiras damas, foram instituídos, entre 1979 e o começo dos anos 1990, Núcleos de Voluntariado, viabilizados pelo Programa Nacional de Voluntariado (PRONAV) e pela Legião Brasileira de Assistência (LBA). Em 1997, o Programa Comunidade Solidária lançou o Programa Voluntário, constituído por Centros de Referência do Voluntariado situados em diversas regiões do país, e, em 1998, com a promulgação da Lei do Voluntariado, o trabalho voluntário foi regulamentado. A publicidade em torno desta atividade se elevou a partir de 2001, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu o Ano do Voluntariado, ganhando forte incentivo mediante a proliferação de propostas pelo Estado, pela iniciativa privada e pelas organizações do terceiro setor, além de investimentos, encontros e seminários para capacitar voluntários e angariar adesões (Teodósio, 2002; Pinto, Guedes, e Barros, 2006; Dias e Palassi, 2007).

É na gestão de pessoas que as organizações do terceiro setor encontram um meio pelo qual é possível prover o recurso humano voluntário e necessário para a condução das suas atividades. Ou seja, a sobrevivência delas, entre muitos fatores, se fundamenta na iniciativa e na permanência do trabalhador voluntário (Procopiuck e Meyer Jr., 2011). Custódio, Silva Jacques, e Quintana (2013) destacam, ainda, o papel da gestão de pessoas no comprometimento dos trabalhadores voluntários com o alcance dos objetivos organizacionais. Afinal, o voluntariado constitui uma força de trabalho isenta de interesses monetários, movida pela satisfação em ajudar outras pessoas, sentir-se útil e importante, fazer o bem ou de integrar um grupo que compartilha metas comuns, fundamentando a geração de vínculos emocionais com a organização (Garay, 2001; Karpouzas, 2006).

Levando em consideração tais questões, é que se realizou uma pesquisa com o objetivo geral de verificar as práticas de gestão de pessoas e o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores voluntários nas organizações não governamentais Transforme Sorrisos e Mãos sem Fronteiras e na Associação Amigas da Mama, situadas em Curitiba, Paraná, Brasil. Na literatura são encontrados poucos estudos com vistas à analisar tais fenômenos nas organizações do terceiro setor brasileiras, sobretudo no que tange ao trabalho voluntário. Conforme argumentam Campos Serra e outros (2013, p. 231), tem havido crescimento na fundação de organizações deste tipo, preocupadas

em se profissionalizarem para assegurar a sua legitimidade e sustentabilidade, o que torna a abordagem do tema cada vez mais imperativa. A gestão de pessoas também passa despercebida no cotidiano de muitas organizações quando se refere aos trabalhadores voluntários, sendo somente usada como um instrumento de gestão de trabalhadores remunerados em organizações com fins lucrativos, não explorando toda a sua capacidade gerencial, assim como a sua possível contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais junto ao comprometimento organizacional dos voluntários.

2. Quadro teórico-empírico

As organizações do terceiro setor surgiram na Inglaterra, em 1601, em seguida se espalhando nos Estados Unidos sob o nome de organizações filantrópicas, e na Europa Continental como organizações não governamentais. Em países como a França e a Itália essas organizações sofreram no início certa resistência, sendo reconhecidas somente nos séculos XIX e XX. No Brasil as suas atividades datam da época colonial, desenvolvidas nas Santas Casas de Misericórdia, construídas no século XVI com base nos modelos portugueses, e ainda atuantes. No final do século XIX o número de tais organizações já havia aumentado no país, porém sempre associadas à igreja, com fins únicos de saúde, educação ou assistência social (Levitt, 1973 como citado em Madruga, Venturini, Weiblen, e Severo, 2004; Guerra Silva, 2010).

No início do século XX ocorreram mudanças significativas a partir de um posicionamento diferenciado do Estado brasileiro nas questões sociais, que, por meio da oferta de maior subsídio econômico para as organizações assistenciais, passou a exercer pressão para enrijecer a sua gestão, principalmente financeira. Começou, então, uma etapa de intensa dependência econômica do Estado. Esta relação com o Estado, conforme Guerra Silva (2010), também se caracterizou pela instauração de alguns critérios legais a partir do Código Civil de 1916, tais como o Título de Utilidade Pública (Lei nº 91/1935) e o Certificado de Filantropia (Lei nº 3.577/1959), que concediam isenções, assim como pela distinção entre os tipos de organizações do terceiro setor.

Na sequência, os problemas sociais se agravaram no país nas décadas de 1950 e 1960, na medida em que a industrialização elevou o número de operários, ocorrendo um processo de urbanização dos pólos. Foi nesta época que estas organizações se expandiram, surgindo a chamada organização não governamental (ONG), que representa um marco do terceiro setor brasileiro. A busca por direitos políticos e humanos levou-as a procurarem diferenciação política, ao apresentarem certa resistência ao regime militar, que pouco as visava. Outras características marcantes delas foram a disseminação da noção de cidadania e a forte influência para o seu exercício pleno, além da obtenção de recursos estrangeiros. Nestes moldes, as ONGs exerceram papel essencial nos rumos da sociedade brasileira e na solidificação do terceiro setor a partir da década de 1970 (Guerra Silva, 2010).

Com as transformações políticas e econômicas ocorridas no cenário global nos anos 1980, tais como a abertura dos países do leste europeu, além do agravamento das crises sociais no continente africano, as organizações brasileiras do terceiro setor se depararam com mais exigências para receber financiamento, como as de maior alinhamento e planejamento dos projetos, já que grande parte dos recursos internacionais foi alocada para programas de desenvolvimento nestas áreas. A obtenção de recursos se tornou mais difícil e acirrada, baseada em critérios de seleção mais rigorosos, acarretando a necessidade de profissionalização por meio do uso de técnicas e de modelos de gestão fundamentados na realidade empresarial (Guerra Silva, 2010; Garay, 2001; Campos Serra e outros, 2013).

Nos anos 1990, as instituições internacionais interromperam o financiamento, tornando inevitável a necessidade de reunir recursos próprios para manter a sua sobrevivência. As antigas práticas de voluntariado, filantropia e os movimentos sociais, que buscavam suprir as carências da população não garantidas pelo Estado, adquiriram no território nacional uma perspectiva organizacional. Essas organizações passaram, assim, a compor o cenário empresarial, promovendo parcerias com organizações públicas e privadas a fim de obter recursos próprios, sobretudo por meio da produção e da comercialização de produtos e serviços mediante a intensificação do processo de profissionalização (Falconer, 1999; Madruga e outros, 2004; Guerra Silva, 2010; Silva, Souza, Regensteiner, e Santos, 2013; Tachizawa, 2014).

As organizações do terceiro setor possuem características peculiares quando comparadas a organizações de outros setores econômicos da sociedade. Garay (2001) sintetiza as suas

particularidades, sendo elas: expressão de padrões culturais fortemente marcados pelo associativismo, compartilhamento de valores, solidariedade, filantropia, inclusão social e diversidade; uso de fontes de recursos financeiros diversas, tais como doação de empresa privada e de pessoa física, parcerias, agências governamentais e financiadoras; força de trabalho remunerada e voluntária; estrutura organizacional comumente enxuta, com tamanho pequeno, limitações financeiras e de pessoal; e líderes e gestores carismáticos e participativos, fundamentais na sensibilização e na mobilização dos envolvidos. Procopiuck e Meyer Jr. (2011) identificam, ainda, a complexidade da sua gestão devido a necessidade constante de assegurar a sobrevivência financeira, a natureza não programável das suas decisões estratégicas, além do trabalho voluntário enquanto capital social imprescindível para o cumprimento da sua missão, consistindo em recurso acessível e que pode ser mobilizado por meio de ação intencional. Para Ladim (2000) o voluntário possui papel de destaque na fundação e no funcionamento destas organizações, uma vez que ele "é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesses social e comunitário" Pimenta, Saraiva, e Corrêa, 2006, p. 118).

Dada a relevância do corpo de voluntários em uma organização não governamental, a gestão do seu trabalho se torna um desafio. A falta de uma gestão adequada do capital humano pode gerar diversos problemas para qualquer tipo de organização, sendo mais evidentes e deterministas nas organizações não governamentais, que dependem do trabalho voluntário coeso e bem direcionado. Segundo Fischer e Bose (2005 como citado em Ruwer e Canoas, 2009), as organizações do terceiro setor vem sofrendo uma crescente busca pela eficiência, qualidade dos serviços prestados, exigência de alcance de resultados, eficácia, e, para tanto, se faz necessário o aprimoramento dos sistemas gerenciais executados nessas organizações. As pesquisas brasileiras sobre a gestão de pessoas e do voluntariado das organizações não governamentais encontram-se em proposições iniciais, de forma generalizada e/ou pertinente a legislação, o que configura um contexto vasto para novas descobertas (Santos, Corrêa, Spers, Francischetti, Machado, e Cremonezi, 2013).

Tanto a gestão como a profissionalização dos voluntários das ONGs devem ser tratadas como específicos para esse tipo de organização, levando em conta a sua missão e características distintas. Nessa linha Ruwer e Canoas (2009) afirmam que "este perfil e demandas específicas trazem novas perspectivas também para a gestão de pessoas destas organizações, o que demanda a construção de processos voltados para as competências e o comprometimento dos profissionais" (p.111).

O ato de comprometer-se, com alguém ou algo, é natural do ser humano no âmbito das relações pessoais, assim como organizacionais. Segundo levantamento realizado por Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), as pesquisas sobre comprometimento organizacional no Brasil se iniciaram na década de 1980, baseadas em estudos clássicos de autores norte-americanos como Mowday, Steers e Porter, Meyer e Allen, Mathieu e Zajac, entre outros. Mediante a divergência conceitual dos autores internacionais, autores nacionais empreenderam esforços para obter melhor compreensão do tema.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) afirmam que, apesar do termo não apresentar um conceito único, comprometimento organizacional é abordado como atitude ou orientação do indivíduo para com a organização, que associa as suas identidades. Conforme Borges-Andrade e Pilati (2001), a definição mais difundida é a de Mowday, Porter e Steers (1979), que o consideram "um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos" (p. 225). Os elementos que compõem tal vínculo são forte crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; disposição para se esforçar em prol da organização; e forte desejo de permanecer na organização. Funcionários comprometidos com os objetivos da organização se interessam em fazer o que for necessário para alcançá-los. Assim, comprometimento não é mera lealdade, ao refletir a preocupação dos funcionários com o bem-estar e com o sucesso da organização na qual eles atuam (Bastos, Brandão, e Pinho, 1996).

Sob a perspectiva afetiva do comprometimento, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, uma vez que a ligação afetivo/emocional desperta nele o desejo e a vontade de contribuir. Nesta abordagem, o comprometimento organizacional corresponde a um vínculo extremamente forte entre o funcionário e a organização. Cavalcante (2005) enfatiza, porém, que, no tocante às características pessoais, em suas pesquisas não foram encontradas relações consistentes entre o comprometimento afetivo e variáveis demográficas como gênero, idade, tempo, estado civil ou escolaridade. Para ele, tais relações provavelmente são influenciadas por outros

fatores organizacionais ou pessoais. Quanto às variáveis de personalidade, a sua relação com o comprometimento afetivo geralmente se dá por meio da sua interação com experiências de trabalhos individuais. Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem.

Para Souza (2001) as consequências comportamentais dos funcionários são decorrentes do enfoque afetivo e correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos para a organização que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva e sustentável. Os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência a se sentirem motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, apresentam menor *turnover* e absenteísmo, desempenho mais elevado e comportamento adequado ao meio organizacional.

Em suma, como Teixeira (1994) observa, as pesquisas sobre comprometimento organizacional se fundamentam na ideia de que o sucesso da organização não é assegurado somente pelo comprometimento; porém, quando em grau elevado, o comprometimento com a organização contribui para o atingimento dos seus objetivos. E o comprometimento de cada indivíduo passa efetivamente pela capacidade de comunicação que deriva dele, do meio onde trabalha e das formas de expressão utilizadas para fomentar seus desejos e obrigações.

3. Metodologia

O método adotado na pesquisa realizada foi o estudo de multicasos, com abordagem descritiva, de cunho qualitativo. A gestão de pessoas foi verificada por meio da identificação nas três organizações em estudo das práticas voltadas para o voluntariado, implementadas no âmbito das suas principais políticas, conforme apresentado no Quadro 1.

Dimensão de Análise (política)	Item de Análise (prática)
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> . Formas de recrutamento – interno, externo ou misto. . Procedimentos utilizados para recrutamento e seleção. . Avaliação do potencial, habilidades, qualificações e interesses do voluntário. . Definição de requisitos pessoais e/ou profissionais para a execução das atividades. . Apresentação e esclarecimento das etapas, critérios e resultados da seleção.
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> . Diagnóstico de necessidades na execução das atividades. . Planejamento do programa e da implantação do treinamento. . Oferta de treinamento para atividades já realizadas e futuras. . Desenvolvimento de competências e habilidades. . Estímulo à aprendizagem, conhecimento e educação contínuos. . Apresentação das atribuições, responsabilidades, regras e procedimentos para executar as atividades. . Avaliação do programa de treinamento pelo voluntário. . Adequação do voluntário à cultura da organização. . Estímulo ao relacionamento com os funcionários da organização.
Acompanhamento da Execução das Atividades	<ul style="list-style-type: none"> . Controle de presença. . Dificuldades do voluntário na execução das tarefas. . Dificuldades do voluntário no relacionamento com funcionários da organização. . Dificuldades do voluntário de trabalhar em grupo.

	<ul style="list-style-type: none"> . Dificuldades do voluntário com o seu supervisor.
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> . Realização de avaliações periódicas. . Análise do desempenho do voluntário pelo seu supervisor. . Entrevista com o voluntário para fornecer retorno da análise do seu desempenho. . Utilização de mais de uma técnica de avaliação de desempenho.
Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> . Execução das atividades em ambiente com iluminação, temperatura, segurança e controle de ruídos adequados. . Execução das atividades em ambiente com controle de fatores que podem provocar riscos, acidentes e doenças. . Oferta de material adequado para a execução das atividades. . Canais de fácil comunicação com o supervisor e demais funcionários da organização. . Clima organizacional que contribui para o bem-estar.

Quadro 1. Gestão de pessoas: dimensões e itens de análise

O comprometimento organizacional dos trabalhadores voluntários foi verificado numa perspectiva unidimensional, com enfoque atitudinal e afetivo, conforme definido por Mowday, Steers e Porter (1979). Para tanto, foram utilizados como itens de análise as três noções de comprometimento definidas pelos autores: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e dos valores da organização; forte desejo de se manter membro da organização.

A amostra é do tipo não-probabilística intencional, composta pelos voluntários fixos das três organizações selecionadas. Os voluntários fixos são aqueles que participam semanalmente das atividades organizacionais. Integram ainda a amostra a vice-diretora da ONG Transforme Sorrisos, a vice-presidente da ONG Amigas da Mama e uma secretária da Associação Mãos Sem Fronteiras.

A pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados mediante a consulta a documentos, *websites* e informativos das organizações, a fim de se averiguar as suas características gerais e práticas de gestão de pessoas aplicadas aos trabalhadores voluntários.

Para se coletar os dados primários, foi realizada inicialmente uma entrevista semiestruturada com as citadas vice-diretora, vice-presidente e secretária, para identificar quais práticas de gestão de pessoas são aplicadas ao grupo de voluntários. Na sequência foi aplicado para os demais integrantes da amostra um questionário com o objetivo de verificar o grau do comprometimento organizacional, adaptado do instrumento desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), nomeado *Organizational Commitment Questionary* (OCQ). O questionário é composto por 15 afirmativas, com escala intervalar de Likert de sete pontos de mensuração. Dos 58 voluntários fixos convidados a responder o questionário, se obteve 45 questionários válidos, o que corresponde à 77,58% da amostra estipulada, dos quais 16 foram respondidos por voluntários da Transforme Sorrisos, 15 por voluntários da Amigas da Mama e 14 por voluntários da Mãos Sem Fronteiras.

Os dados primários coletados foram analisados com uso de técnicas de estatística descritiva, calculadas com o auxílio dos programas Microsoft Office Excel e SPSS. Para verificar o grau de comprometimento organizacional, foram estabelecidos níveis de classificação de acordo a posição da resposta às afirmativas na escala Likert. Assim, a média dos resultados situada entre 1 e 2 pontos na escala foi considerada comprometimento organizacional muito baixo, entre 2,0 e 3,5 comprometimento organizacional baixo, entre 3,5 e 4,45 comprometimento organizacional mediano, entre 4,5 e 6 comprometimento organizacional alto e entre 6,0 e 7 comprometimento organizacional muito alto.

4. Resultados

Na sequência é apresentada a análise dos dados, dividida por organização investigada. Inicialmente se descrevem as características de cada uma delas, e logo após os resultados referentes as práticas de gestão de pessoas para os voluntários e ao comprometimento organizacional deles.

4.1. A ONG transforme sorrisos

A organização não-governamental Transforme Sorrisos iniciou as suas atividades de maneira informal em 2010. Nesta época, as atividades se voltavam ao assistencialismo por meio da arrecadação de roupas e brinquedos para crianças carentes de Curitiba e de outras cidades da região metropolitana. Esta prática ganhou forma em 2013, quando a Transforme Sorrisos foi registrada como ONG e passou a se caracterizar mais pelo fornecimento de acesso à cultura para crianças e adolescentes carentes. Com o seu crescimento, as fundadoras precisaram recrutar novos voluntários, a fim de alcançar maior número de assistidos. Atualmente toda a mão-de-obra da organização é voluntária, e ela é mantida por meio de financiamento coletivo e de doações de pessoas físicas e jurídicas, além da própria contribuição das fundadoras e dos demais voluntários.

As fundadoras executam tarefas administrativas e de coordenação das atividades dos multiplicadores e dos voluntários na sede da organização. Além disso, elas buscam recursos e relacionamento com as instituições e comunidades assistidas, desenvolvem projetos de comunicação que envolvem divulgação, visibilidade e credibilidade, entre outras atividades. Os demais voluntários trabalham em grupo, coordenado por multiplicadores, e vão à sede para realizar algumas atividades de formação e de aperfeiçoamento da equipe de multiplicadores. Porém, devido ao espaço reduzido e ao tipo de atividade desenvolvida pela ONG, as crianças e adolescentes são assistidos nas instituições que residem, nomeadas casas de apoio, ou nas comunidades carentes onde moram. A organização possui 16 multiplicadores e mais de 400 voluntários cadastrados.

Por mais que haja o auxílio constante das fundadoras em todas as atividades, os multiplicadores são considerados peça fundamental para que os projetos semanais, mensais ou anuais, possam ter continuidade. Eles são responsáveis pelo desenvolvimento das ações, como eles próprios nomeiam, desde a elaboração e o controle de todos os aspectos e materiais necessários para a sua realização, o local de trabalho, até a disposição dos voluntários que se candidatam a ajudar.

Os demais voluntários possuem participação esporádica nas ações desenvolvidas, ou seja, eles não estão presentes no dia a dia da organização, mas se candidatam de forma espontânea a participar das ações que desejam junto às crianças e adolescentes, orientados pelos multiplicadores. As vezes estes voluntários contribuem com novas ideias, projetos ou até mesmo com ao auxílio no preparo de alguma atividade.

A análise dos dados primários e secundários revela que a política de gestão de pessoas para os trabalhadores voluntários com maior número de práticas utilizadas na organização é a de recrutamento e seleção, com 85,71%, seguida da política de acompanhamento da execução das atividades, com 80%, da política de condições de trabalho, com 60%, da política de avaliação de desempenho, com 50%, e da política de treinamento e desenvolvimento, com 36,36% de práticas adotadas.

Para o recrutamento e a seleção dos voluntários são empregadas seis práticas: recrutamento de voluntários internos por meio do uso de técnicas diversas; recrutamento de voluntários externos por meio do uso de técnicas diversas; recrutamento de voluntários internos e/ou externos somente por inscrição; utilização de mais de um procedimento de seleção; avaliação do potencial, das habilidades, das qualificações e dos interesses do voluntário; e definição de requisitos pessoais e/ou profissionais para a execução das atividades.

Para a condução da política de acompanhamento da execução das atividades dos voluntários são adotadas quatro práticas: controle de presença; identificação das dificuldades do voluntário na execução das tarefas; identificação das dificuldades do voluntário de trabalhar em grupo; e identificação das dificuldades do voluntário com o seu supervisor.

Quanto à política de condições de trabalho, são adotadas três práticas: oferta de material adequado para a execução das atividades; canais de fácil comunicação com o supervisor e demais voluntários da organização; clima organizacional que contribui para o bem-estar.

O desempenho dos voluntários é avaliado periodicamente pelo seu supervisor. A avaliação ocorre ao final de cada ação mediante a execução do que é denominado 'Palavra'. Esta é uma atividade na qual

todos os voluntários se reúnem com os multiplicadores formando um círculo, e cada um deve expressar em uma palavra o que aquela ação significou para ele. Esta atividade favorece o relacionamento entre os membros e abre a possibilidade de *feedback*, que pode ocorrer por meio de conversas posteriores dentro e fora da organização.

Por fim, quatro práticas são adotadas na ONG para o treinamento e o desenvolvimento do voluntariado: diagnóstico de necessidades na execução das atividades; oferta de treinamento para atividades futuras; apresentação das atribuições e responsabilidades necessárias para executar as atividades; e adequação do voluntário à cultura da organização.

Em síntese, na Transforme Sorrisos são utilizadas 62,41% das práticas de gestão de pessoas voltadas para o voluntariado especificadas na metodologia desta pesquisa, predominantemente com uso de procedimentos informais para coordenar e controlar as atividades.

No que se refere aos aspectos centrais do comprometimento organizacional afetivo conforme definidos por Mowday, Steers e Porter (1979), a maioria dos 16 voluntários fixos da Transforme Sorrisos integrantes da amostra demonstrou estar disposta a se esforçar em benefício da ONG. Embora considerem que não despendem esforço além do esperado para ajudá-la a se tornar bem-sucedida, eles afirmaram que não trabalhariam em outra ONG, mesmo com atividades similares, e que realmente se preocupam com o destino dela. Além disso, eles parecem acreditar e aceitar fortemente os objetivos e os valores da organização, ao comentarem com os amigos que lá é um bom local para se trabalhar, compartilharem com os valores organizacionais e com as políticas de gestão do voluntariado adotadas, se sentirem estimulados a dar o seu melhor no desempenho das atividades e felizes por a terem escolhido na época em que lá ingressaram. Mediante isto, eles expressam o desejo de permanecerem membros da ONG, ao afirmarem que não a trocariam por outra organização, que se sentem orgulhosos em comentar com outras pessoas que fazem parte dela e que têm muito a ganhar se lá permanecerem. Todos os voluntários concordaram que acertaram ao decidirem atuar lá, apesar de somente metade deles acharem que ela é a melhor para se atuar.

A média aritmética do total de pontos de mensuração da escala Likert assinalados em todas as afirmativas do questionário, permite verificar, ainda, que juntos os voluntários possuem 90,65% de comprometimento afetivo com a organização. Nestes termos, o grau de comprometimento organizacional dos voluntários fixos da Transforme Sorrisos que participaram da pesquisa é muito elevado, conforme os índices de classificação especificados no capítulo anterior, já que 93,75% deles assinalou a sua resposta às afirmativas do questionário entre os pontos de mensuração 6 e 7 da escala Likert.

4.2. A ONG Mãos Sem Fronteiras

A organização não governamental Mãos Sem Fronteiras (MSF) foi fundada em 1986, na Espanha, sem fins lucrativos, por uma senhora conhecida como 'La Jardineira' pela sua missão de espalhar pelo mundo a semente dos seus ensinamentos, e que ainda é responsável pela sua administração. A organização está presente em 14 países. No Brasil, a sede se localiza em Curitiba, PR. Os seus voluntários atuam como multiplicadores em dez estados brasileiros, de forma autônoma.

A MSF não possui vínculos religiosos, filosóficos ou políticos. Visa a desenvolver competências e hábitos com o objetivo de gerar o bem-estar pessoal e a saúde biopsicossocial. Para tanto, é ensinado e disseminado o conhecimento sobre uma técnica de tratamento denominada Estimulação Neural. De acordo com os seus adeptos, a prática diária dos exercícios provoca maior equilíbrio emocional, controla níveis de estresse, ansiedade e depressão, reforça o sistema imunológico, previne enfermidades, entre outros benefícios.

A estimulação neural é uma técnica paralela a medicina tradicional, assim como o é a acupuntura e a meditação. Trata-se de um autotratamento e de aplicação em outras pessoas por meio da concentração de energias mediante o uso consciente das mãos em centros vitais ou terminações nervosas do corpo. Os centros vitais são o sistema nervoso, o sistema imunológico e o sistema sanguíneo, subdivididos, na técnica, em sete centros que podem apresentar doenças ou alterações passíveis de tratamento: a região sexual; o sistema reprodutor e a produção dos glóbulos vermelhos; o aparelho digestivo, urinário e a produção dos glóbulos brancos; o sistema circulatório, sanguíneo (vasos), coração e linfático (gânglios); o sistema respiratório e os cinco sentidos; as faculdades mentais; o sistema nervoso, endócrino, imunológico, muscular, ósseo e as articulações.

A técnica é ensinada em cursos teóricos e práticos, ministrados para atender as necessidades de adultos, crianças, grupos, empresas e associações. A sede do Brasil também promove palestras, eventos e viagens para disseminar a técnica, além de oferecer um curso à distância uma vez por ano, ministrado por La Jardineira em alguma cidade do país.

A MSF trabalha com mão de obra exclusivamente voluntária, possuindo 50 voluntários em Curitiba, dos quais 30 são responsáveis pelas atividades desenvolvidas e, destes, 22 são fixos, ou seja, atuam semanalmente na ONG. A sede brasileira é mantida por meio da arrecadação do valor dos cursos oferecidos e da contribuição dos voluntários.

Entre as atividades desenvolvidas pelos voluntários fixos encontram-se o atendimento ao público, realizado toda segunda e quinta-feira, e o atendimento em uma penitenciária feminina na região metropolitana de Curitiba, toda sexta-feira, ambos com a aplicação da técnica de estimulação neural. Os voluntários fixos ainda são responsáveis pelas atividades administrativas, eventos, limpeza, palestras, cursos, terapias integrativas, viagens, compras, orçamentos, entre outras.

Uma parte dos demais voluntários executa atendimento a distância, com a corrente de energia voltada ao tratamento de pessoas que procuram esta prática via e-mail ou telefone. Outra parte está alocada em um hospital universitário de grande porte da cidade, proporcionando tratamento paralelo aos pacientes internados por meio da técnica.

A análise dos dados primários e secundários revela que a política de gestão de pessoas com maior número de práticas empregadas é a de acompanhamento da execução das atividades, com 80%, seguida da política de condições de trabalho, com 60%, da política de treinamento e desenvolvimento, com 36,36%, e da política de recrutamento e seleção, com 7% das práticas listadas na entrevista. A organização não adota a política de avaliação de desempenho.

Para a condução da política de acompanhamento da execução das atividades quatro práticas são empregadas na organização: controle de presença; identificação das dificuldades do voluntário na execução das tarefas; identificação das dificuldades do voluntário de trabalhar em grupo; e identificação das dificuldades do voluntário com o seu supervisor.

No que se refere à política de condições de trabalho, três práticas são utilizadas na organização: oferta de material adequado para a execução das atividades; canais de fácil comunicação com o supervisor e demais funcionários da organização; e clima organizacional que contribui para o bem-estar.

No âmbito da política de treinamento e desenvolvimento, quatro práticas são adotadas: diagnóstico de necessidades na execução das atividades; estímulo à aprendizagem, conhecimento e educação contínuos; apresentação das atribuições e responsabilidades necessárias para executar as atividades; e adequação do voluntário à cultura da organização.

A única prática da política de recrutamento e seleção executada é a apresentação e esclarecimento das etapas, critérios e resultados da seleção. De acordo com a entrevistada, toda pessoa maior de dezoito anos pode procurar a Mãos Sem Fronteiras para se candidatar como voluntário. E, por fim, embora a política de avaliação de desempenho não seja aplicada na organização, o *feedback* é feito pessoalmente ou em grupo por meio de conversas informais entre os voluntários.

Em suma, na MSF são empregadas apenas 37,23% das práticas de gestão de pessoas voltadas para o voluntariado definidas na metodologia desta pesquisa, fundamentalmente com o emprego de procedimentos informais para coordenar e controlar as atividades.

No que concerne aos aspectos centrais do comprometimento organizacional afetivo, pouco menos da metade das 14 voluntárias fixas integrantes da amostra demonstrou estar disposta a se esforçar muito em benefício da organização. Elas discordam que não despendem esforço além do esperado para ajudá-la a se tornar bem-sucedida, mas concordam que poderiam trabalhar em outra organização com atividades similares. No entanto, a maioria se preocupa com o destino da organização e parece acreditar e aceitar fortemente os objetivos e valores organizacionais, manifestando valores similares, comentando com os amigos que a associação é um bom local para trabalhar, se sentindo muito feliz por tê-la escolhido, ao invés de outras organizações consideradas na época do seu ingresso lá, e inspirada a dar o melhor ao exercer as suas atividades. Metade delas não encontra dificuldade em anuir com as políticas da organização acerca de questões importantes relacionadas com o voluntariado. Elas expressam o desejo de continuarem a ser membros da organização, à medida que a maioria afirma que não a trocaria por outra, que ela é a melhor para se

trabalhar, que se orgulha em comentar com os outros que é membro, que só tem a ganhar permanecendo a atuar lá por tempo indefinido. E todas concordam que acertaram ao decidirem trabalhar lá.

A média aritmética do total de pontos de mensuração da escala Likert assinalados em todas as afirmativas do questionário, possibilita verificar, ainda, que juntas as 14 voluntárias possuem 85,59% de comprometimento afetivo com a organização. Assim, o grau de comprometimento organizacional das voluntárias fixas da ONG Mãos Sem Fronteiras também é muito elevado, conforme os índices de classificação especificados no capítulo 3, já que 57,14% delas assinalou a sua resposta às afirmativas do questionário entre os pontos de mensuração 6 e 7 na escala Likert.

4.3. A Associação Amigas da Mama

A Associação Amigas da Mama (AAMA) foi fundada em 2001, na cidade de Curitiba, por iniciativa de algumas mulheres que passavam pelo tratamento do câncer de mama e, a partir deste convívio, decidiram apoiar outras mulheres na luta contra a doença. A organização foi registrada como associação civil de assistência social, de caráter filantrópico, sem fins econômicos, e já atendeu mais de 10 mil mulheres. Os serviços prestados à comunidade renderam a ela o reconhecimento de organização de utilidade pública, concedido pela Câmara Municipal de Curitiba em 2004, e de utilidade pública federal, concedido pelo Ministro de Estado da Justiça do Brasil em 2014.

O objetivo da AAMA é assessorar mulheres portadoras do câncer de mama, oferecendo assistência em diferentes setores, tais como assessoria jurídica e psicológica; palestras de prevenção; oferta de material de divulgação sobre a doença; elaboração de projetos e atividades na sede que promovem integração e motivação, como oficina de artesanato, musicoterapia na forma de coral, aulas de mosaico, jantares, bingos e lanche da tarde; disponibilidade de exames de mamografia; fisioterapia; pilates; doação de próteses laváveis; e bolsas de coleta e de confecção de perucas com os cabelos doados. Além disso, são preparados eventos, um bazar anual, rifas, arrecadação de doações como sutiãs, lenços, cabelos, perucas, maquiagem, e realizadas atividades de limpeza e de jardinagem na sede. Destaca-se, ainda, o papel da associação na conscientização da importância da prevenção deste tipo de câncer.

A AAMA é mantida por meio de subsídio do governo, doações de pessoas físicas e jurídicas e vendas em bazar. Toda a mão-de-obra da associação é voluntária, composta por mulheres que já passaram ou que passam pelo tratamento da doença. A grande maioria delas começou a trabalhar na organização após lá receberem ajuda durante o período do tratamento. Nos dias atuais, vinte voluntárias fixas trabalham na sede.

A análise dos dados primários e secundários revela que todas as práticas das políticas de treinamento e desenvolvimento e de condições de trabalho são empregadas na organização, seguidas daquelas da política de acompanhamento da execução das atividades, com 80%, da política de recrutamento e seleção, com 71,42%, e da política de avaliação de desempenho, com 50% das práticas utilizadas.

Para o treinamento e o desenvolvimento das voluntárias são aplicadas todas as práticas especificadas, quais sejam, diagnóstico de necessidades na execução das atividades; planejamento do programa e da implantação do treinamento; oferta de treinamento para atividades já realizadas; oferta de treinamento para atividades futuras; desenvolvimento de competências e de habilidades; estímulo à aprendizagem, conhecimento e educação contínuos; apresentação das atribuições e responsabilidades necessárias para executar as atividades; apresentação das regras e dos procedimentos para executar as atividades; avaliação do programa de treinamento pelo voluntário; adequação do voluntário à cultura da organização; e estímulo ao relacionamento com os demais voluntários da organização.

As cinco práticas da política de condições de trabalho especificadas também são aplicadas na associação. São elas: execução das atividades em ambiente com iluminação, temperatura, segurança e controle de ruídos adequados; execução das atividades em ambiente com controle de fatores que podem provocar riscos, acidentes e doenças; oferta de material adequado para a execução das atividades; canais de fácil comunicação com o supervisor e demais funcionários da organização; clima organizacional que contribui para o bem-estar.

Para a condução da política de acompanhamento da execução das atividades, quatro práticas são adotadas: controle de presença; identificação das dificuldades do voluntário na execução das tarefas;

identificação das dificuldades do voluntário de trabalhar em grupo; identificação das dificuldades do voluntário com o seu supervisor.

No âmbito da política de recrutamento e seleção são empregadas cinco práticas: recrutamento de voluntários internos por meio do uso de técnicas diversas; recrutamento de voluntários externos por meio do uso de técnicas diversas; recrutamento de voluntários internos e/ou externos somente por inscrição; avaliação do potencial, das habilidades, das qualificações e dos interesses do voluntário; e definição de requisitos pessoais e/ou profissionais para a execução das atividades.

Por fim, quatro práticas são aplicadas na organização para a condução da política de avaliação de desempenho: análise do desempenho do voluntário pelo seu supervisor; e entrevista com o voluntário para fornecer retorno da análise do seu desempenho.

Em síntese, na Associação Amigas da Mama são empregadas 80,28% das práticas de gestão de pessoas voltadas para o voluntariado definidas na metodologia desta pesquisa, predominantemente com a utilização de procedimentos informais para coordenar e controlar as atividades.

No que concerne aos aspectos centrais do comprometimento organizacional afetivo, pouco mais da metade das 15 voluntárias fixas da AAMA integrantes da amostra demonstrou estar disposta a se esforçar muito em benefício da organização. Elas concordam mais ou menos que não despendem esforço além do esperado para ajudá-la a se tornar bem-sucedida e que poderiam trabalhar em outra organização com atividades similares, se preocupam com o seu destino. A maioria parece acreditar e aceitar fortemente os objetivos e valores organizacionais, expressando valores similares, comentando com os amigos que a associação é um bom local para trabalhar, se sentindo muito feliz por tê-la escolhido, ao invés de outras organizações consideradas na época do seu ingresso lá. Entretanto, embora afirmem que tal decisão não foi um erro, menos da metade delas considera que a associação inspira o seu melhor ao desempenharem as atividades, mesmo não encontrando dificuldade em anuir com as políticas da associação a respeito de questões importantes relacionadas com o voluntariado. Mediante isto, grande parte das voluntárias expressa o desejo de continuar sendo membro da associação, ao afirmarem que não a trocariam por outra, que ela é a melhor para se atuar, que se orgulham em comentar com os outros que são seus membros, que só tem a ganhar permanecendo a atuar lá por tempo indefinido.

A média aritmética do total de pontos de mensuração da escala Likert assinalados em todas as afirmativas do questionário, permite verificar que juntas as 15 voluntárias da organização possuem 80,14% de comprometimento afetivo com a organização. Nestes termos, o grau de comprometimento organizacional das voluntárias fixas da Associação Amigas da Mama é muito elevado, conforme os índices de classificação especificados no capítulo anterior, já que 60% delas assinalou a sua resposta às afirmativas do questionário entre os pontos de mensuração 6 e 7 na escala Likert.

5. Conclusão

O objetivo do presente estudo foi realizar uma análise das práticas de gestão de pessoas e de comprometimento organizacional dos trabalhadores voluntários das organizações não governamentais Transforme Sorrisos e Mãos sem Fronteiras e da Associação Amigas da Mama, situadas em Curitiba, PR, Brasil. Os resultados obtidos permitiram corroborar a predominância da informalidade na condução das práticas de gestão de pessoas para o voluntariado empregadas em organizações do terceiro setor. Conforme a literatura especializada, comumente tais práticas são adaptadas daquelas utilizadas no primeiro e no segundo setores, e por vezes com resistência, uma vez que a filantropia não condiz com questões como produtividade e eficiência.

Por outro lado, embora as três organizações do terceiro setor investigadas revelem médias diferentes de utilização das práticas de gestão de pessoas para o voluntariado, os seus voluntários fixos demonstraram grau elevado de comprometimento organizacional. Tais resultados estão em conformidade com o argumento de Costa (2014) sobre as práticas de gestão de pessoas não resultarem, sozinhas, em níveis elevados de comprometimento com a organização, pois outros fenômenos possivelmente influenciam nesta relação.

Assim, cabe recomendar a realização de pesquisas futuras que incluam a investigação de outras características organizacionais passíveis de afetar a relação estudada, e que ampliem a unidade de

análise, inserindo na amostra, por exemplo, voluntários que não atuam semanalmente nas atividades cotidianas das organizações.

Referências

- Bandeira, M. L., Marques, A. L., e Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., e Pinho, A. P. M. (1996). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Em *XX ENANPAD*. Angra dos Reis, Brasil: ANPAD.
- Borges-Andrade, J. E., e Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.
- Campos Serra, B. P. de, Figueiredo, F. C., e Almeida, M. I. R. de. (2013). Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*, 6(1), 229-251.
- Cavalcante, C. E. (2005). *Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo de voluntários na cidade de Natal/RN*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.
- Costa, V. M. de Q. (2014). *Comprometimento organizacional afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho: um estudo no IFBA/CAMPUS Camaçari*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Custódio, E. B., Silva Jacques, F. V., e Quintana, A. C. (2013). Organizações sem fins lucrativos: um estudo bibliométrico. *Revista Ambiente Contábil*, 2(7), 107-127.
- Dias, R. A. M., e Palassi, M. P. (2007). Produção científica sobre o voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais de administração. Em *VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe*. Salvador, Brasil: ISTR/CIAGS/UFBA.
- Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor*, 1-23.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Garay, A. B. S. (2001). Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. *Revista de Administração*, 36(3), 6-14.
- Guerra Silva, C. E. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010*. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>
- Karpouzas, A. (2006). *Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: um estudo de caso em duas ONG's comunitárias*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Madruga, L. R. da R. G., Venturini, J. C., Weiblen, B., e Severo, R. (2004). A vivência do planejamento estratégico em uma organização terceiro setor: o caso da OMEP/SM. Em *VII SEMEAD*. São Paulo, Brasil: FEA/USP.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Siqueira, M., e Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Pimenta, S. M., Saraiva, L. A. S., e Corrêa, M. L. (orgs.). (2006). *Terceiro setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva.

- Pinto, J. B. M., Guedes, M. A., e Barros, V. A. de. (2006). Trabalho voluntário, solidariedade e política: um estudo com os agentes da Pastoral Carcerária de Belo Horizonte. Em Pimenta, S. M., Saraiva, L. A. S., e Corrêa, M. L. (orgs). *Terceiro setor: dilemas e polêmicas* (pp. 117-135). São Paulo: Saraiva.
- Procupiuck, M., e Meyer Jr., V. (2011). Gestão estratégica em ambiência de trabalho voluntário. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 16(58), 62-84.
- Ruwer, L. M. E., e Canoas, J. W. (2009). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Serviço Social & Realidade*, 18(2), 107-132.
- Santos, N. C. dos, Corrêa, D. A., Spers, V. R. E., Francischetti, C. E., Machado, L. A., e Cremonesi, G. O. G. (2013). A eminência de uma gestão de pessoas voltada para a força de trabalho voluntária. Em *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Brasília, Brasil: ANPAD.
- Silva, M. T., Souza, M. M. M. de, Regensteiner, R., e Santos, S. A. dos (2013). A visão contemporânea da gestão nas organizações sem fins lucrativos. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 11, 219-228.
- Tachizawa, T. (2014). *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Teixeira, M. G. (1994). Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. Em *XVIII ENANPAD*. Salvador, Brasil: ANPAD.
- Tenório, F. G. (2010). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais* (11a ed). Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Teodósio, A. dos S. de S. (2002). Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. Em *XXVI ENANPAD*. Salvador, Brasil: ANPAD.
- Voese, S. B., e Reptczuk, R. M. (2011). Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *Contexto*, 11(19), 31-42.

-
1. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil – e-mail: feer_sbe@hotmail.com
 2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil – e-mail: valeria.fonseca@pucpr.br
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 13) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados