



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UNIVS
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E MARKETING

MARIA NILSÂNIA SOARES FREIRES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR – UMA REVISÃO
NARRATIVA**

ICÓ-CE
2022

MARIA NILSÂNIA SOARES FREIRES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR – UMA REVISÃO
NARRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao curso de Pós Graduação apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Administração, Marketing e Recursos Humanos, sob a orientação da professora Esp. Maria Erilucia Cruz Macêdo.

MARIA NILSÂNIA SOARES FRIERES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR – UMA REVISÃO
NARRATIVA**

Artigo apresentado ao Curso de Pós Graduação do Centro Universitário Vale do Salgado - UNIVS, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Administração, Marketing e Recursos Humanos, sob orientação da professora Esp. Maria Erilucia Cruz Macêdo.

Aprovado em: /_/_ _____

Banca Examinadora:

Prof. ??????????????????
Orientador

1ª Examinadora

2º Examinador

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR – UMA REVISÃO NARRATIVA

Maria Nilsânia Soares Freires¹
Maria Erilúcia Cruz Macêdo²
João José Anselmo dos Santos³

RESUMO

A gestão de pessoas no terceiro setor é aquela em que contribui para o crescimento da instituição, organizando principalmente os recursos que são adquiridos através dos voluntários direcionados a essa captação desses donativos, as pessoas são vista como verdadeiros parceiros dentro da organização sem fins lucrativos. Este estudo teve como objetivo geral: analisar a gestão de recursos humanos no terceiro setor quanto a produção científica sobre o assunto no transcorrer de 2016 a 2021. Já em termos específico visou verificar o entendimento dos autores selecionados quanto a gestão de recursos humanos no terceiro setor, identificar os desafios da gestão de recursos humanos no terceiro setor e por fim examinar as considerações dos artigos selecionados quanto á gestão de recursos humanos no terceiro setor. O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica do tipo narrativa. Como fonte de pesquisa a plataforma google acadêmico, considerando fontes publicadas de 2016 a 2021 e envolveu 33 artigos. Através do estudo percebe-se que apesar das grandes mudanças atualmente devido a globalização, as organizações do terceiro setor vêm acompanhando de forma a buscarem mais o aprimoramento de seu pessoal, colaboradores, voluntários e principalmente de seus gestores, salientando a importância da gestão de pessoas dentro desses espaços cada vez mais atrativos por desempenharem um papel relevante para o bem- estar da população.

Palavras-Chave: Gestão. Recursos humanos. Terceiro setor.

ABSTRACT

The management of people in the third sector is one in which it contributes to the growth of the institution, mainly organizing the resources that are acquired through the volunteers directed to this capture of these donations, people are seen as true partners within the non-profit organization. This study had the general objective: to analyze the management of human resources in the third sector as the scientific production on the subject in the course of 2016 to 2021. In specific terms, it aimed to verify the understanding of the selected authors regarding the management of human resources in the third sector , identify the challenges of human resources management in the third sector and finally examine the considerations of the selected articles regarding the management of human resources in the third sector. The present study is a bibliographic review of the narrative type. As a research source, the google academic platform, considering sources published from 2016 to 2021, involved 33 articles. Through the study, it can be seen that despite the great changes currently due to globalization, the third sector organizations have been following in order to seek more the improvement of their personnel, collaborators, volunteers and especially their managers, emphasizing the importance of people management. within these increasingly attractive spaces as they play an important role in the well-being of the population.

Key-words: Management. Human Resources. Third sector.

¹ Seu dados. Email: nilsania01@gmail.com

² Orientadora do TCC. eriluciamacedo@gmail.com

³ Consultor educacional. Mestre em agronomia. Email: joaojoseanselmosantos@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Quando a organização integra seus processos de forma a deixar mais claro para o colaborador o seu papel dentro da mesma, facilita a qualidade de uma boa gestão, de forma que as pessoas sendo capacitadas, treinadas em equipes posteriormente a organização obterá bons resultados. Os processos realizados pela gestão de pessoas são fundamentais para o sucesso das empresas à medida que sejam bem desenvolvidos, executados, criativos e com aprimoramentos das técnicas para então conseguirem alcançar os objetivos. Portanto a área de recursos humanos é fundamental nas empresas para conseguir um diferencial competitivo no mercado que é cada dia mais exigente e com cenários mudando constantemente e precisam de estratégias para acompanhar essa evolução do mercado.

Durante muito tempo, os recursos humanos nas organizações não eram tão percebidos, trabalhados e aplicados de forma à valorização do colaborador, entendendo que ele faz parte do desenvolvimento organizacional e contribui diretamente para o crescimento da mesma, com seu reconhecimento dentro da instituição, ele faz parte não só como um ser que produz serviço ou produto e sim como parte importante da organização. Tal realidade se aplica o terceiro setor. A relevância desse estudo se apoia nos seguintes pontos: a contribuição do mesmo para potencializar o entendimento do assunto central no contexto do terceiro setor e maximizar a produção do curso de pós- graduação de Recursos humanos, como também para o Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS. Potencializando o acervo de ambas sobre o assunto, como também servindo de fonte para futuras pesquisas.

A gestão de recursos humanos no terceiro setor percebe-se que ainda é preciso muito a ser feito, pois muitos exercem a função de gestor sem ter formação ou certo conhecimento abrangente de gestão. À medida que as empresas vão sentindo ou percebendo a necessidade de solucionar problemas, elas vão se adaptando a cada realidade que surge diariamente, ressaltando que as organizações do terceiro setor precisam de recursos para que desenvolvam seus projetos sociais e com isso esses recursos acabam sendo escassos muita das vezes, dificultando o planejamento de uma gestão mais qualificada. Em função disso, o estudo foi norteado pelo seguinte questionamento: É Como ocorre a gestão de pessoas no terceiro setor?.

Em termo de objetivo geral visou analisar a gestão de recursos humanos no terceiro setor quanto a produção científica sobre o assunto no período sobre o assunto no transcorrer de 2016 a 2021. Já os específicos foram: verificar o entendimento dos autores selecionados quanto a gestão de recursos humanos no terceiro setor, identificar os desafios da gestão de recursos

humanos no terceiro setor e examinar as considerações dos artigos selecionados quanto a gestão de recursos humanos no terceiro setor.

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica do tipo narrativa. Como fonte de pesquisa foi considerada a plataforma google acadêmico. O período considerado no estudo foi de 2016 a 2021 e envolveu apenas publicações em português. Os distratores considerados foram: gestão de recursos humanos e terceiro setor, sendo que para participar do estudo, o artigo deveria conter pelo menos um dos citados distratores. Foram encontrados 35 artigos, sendo que apenas 33 artigos foram considerados no estudo.

O presente artigo se divide em três partes; introdução, desenvolvimento e considerações finais. Na introdução irá proporcionar ao leitor o conhecimento básico sobre a gestão de recursos humanos no terceiro setor, a justificativa do estudo, a pergunta norteadora, objetivos e procedimentos metodológicos adotados. Já o desenvolvimento envolverá a revisão da literatura propriamente dita, estruturada conforme os objetivos específicos do estudo. As considerações finais trazem os entendimentos do autor quantos aos tópicos considerados na referida revisão.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR

As empresas se apresentam em constantes modificações tecnológicas e para acompanhar essa globalização, seu crescimento e desenvolvimento, é preciso que se tenha uma gestão de recursos humanos voltada para melhoria e aprimoramento das pessoas dentro das instituições.

Quanto à gestão de pessoas Chiavenato (2014) salienta que a mesma envolve às políticas e às práticas necessárias para viabilizar o trabalho das pessoas. O mesmo destaca seis processos básicos da gestão de pessoas.

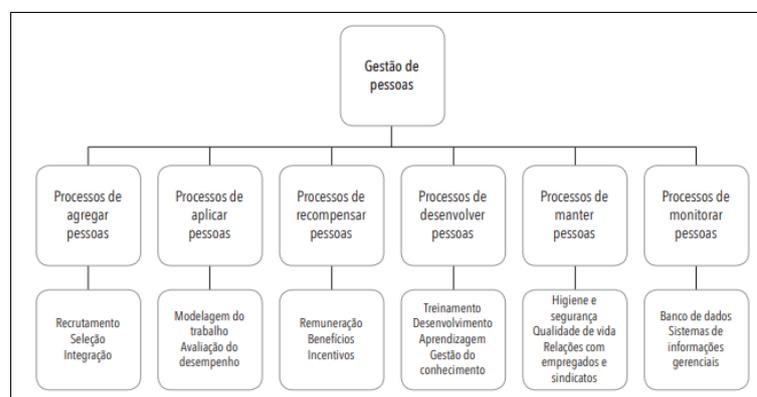


Figura 1: Processo básico de gestão de pessoas.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 14)

Um dos pilares para se alcançar os objetivos e metas de qualquer empresa é inicialmente desenvolver pessoas para que possam desempenhar seu papel com capacidade e competências eficazes na realização das tarefas impostas pelos seus gestores. Para Dias (2016) é preciso que se tenha relações entre empregado e empregador mais favoráveis para que se possa rever os processos que são desempenhados pelos mesmos, a fim de se obter bons resultados diante de cenários altamente competitivo.

Levando em consideração as pessoas dentro das instituições é preciso ressaltar que a gestão de recursos humanos precisa desenvolver um papel diferenciado, com uma administração competente, pois à medida que se tem colaboradores eficientes consequentemente terá resultados positivos e atividades realizadas com eficiência, daí se tem uma visão da importância da gestão de pessoas dentro das empresas. Gomes (2017) salienta que as pessoas são os principais responsáveis pela inovação e crescimento organizacional e por isso deve-se ter a preocupação em desempenhar uma boa gestão de pessoas, onde os recursos humanos são princípios postos em práticas para atrair, manter, desenvolver e treinar as pessoas.

Quando se desenvolve e capacita pessoas, elas passam a fazer parte integrante do crescimento organizacional e não mais como membros que realizam tarefas, porém para tal desenvolvimento é necessário analisar os recursos humanos de forma positiva dentro da organização e como está sendo aplicado na instituição. Silva (2020) deixa claro que a gestão de recursos humanos não se restringe em recrutar, selecionar, treinar, demitir, ele vai além e diz que a gestão de pessoas tem se valorizado cada vez mais, pois as pessoas são complexas e isso exige um entendimento maior de recursos humanos porque uma boa gestão resulta num colaborador capacitado.

A gestão faz parte de qualquer empresa, para Oliveira (2021), os recursos humanos é fundamental nas instituições do terceiro setor, pois são um dos principais ativos e para se ter uma gestão capaz de encarar os desafios sociais e enfrentar a sociedade em geral, faz-se necessário desenvolver uma equipe capaz de cumprir a missão, que é o bem- comum. Ainda Lopes (2018), completa que gestão de pessoas compreende-se a qualquer pessoa que tem responsabilidades para com outra, além de também realizar suas atividades habituais, nesse contexto se evidencia a relação de uma gestão, levando em conta as mudanças de ambientes, fatores que sejam favoráveis ou não ao crescimento da instituição.

As pessoas que desempenham trabalhos voluntários e que visam o bem-estar da sociedade precisam estar motivadas, com boas condições de trabalhos, com incentivos para que continuem se doando em prol da comunidade e isso muita das vezes precisa ser gerido com

cuidado e atenção, pois as mudanças na humanidade são constantes, sendo um processo contínuo e à medida que se aumenta essas entidades, faz-se necessário trabalhar as pessoas envolvidas nesse contexto. Torres (2017) relata a importância do terceiro setor em relação a fiscalização dos recursos do estado destinados a sociedade civil, tendo em vista uma falta de transparência e de confiança por parte da população e isso passa a ser exigido por esse setor com mais responsabilidade com a coisa pública.

A participação da sociedade diante de políticas sociais é de uma relevância bastante visível, pois quando se exige e cobra do poder público uma resposta mais atuante principalmente nesses recursos, todos tendem a ganhar, Pedro (2018) destaca que essa interação é imprescindível para que assim seja descentralizado o poder público e com isso os bens e riquezas sejam socializados nas comunidades e organizações populares.

Muitas empresas privadas percebem nesse setor oportunidades de valorizar suas marcas, pois notam que suas ações podem ser vistas de formas positivas quando buscam juntos soluções de problemas enfrentados pela população, Tavares (2020) expõe que se trata de interesses mútuos entre ambas as partes, acordos, colaboração onde irão realizar essas parcerias com incentivos financeiros para essas instituições em troca de divulgar seus produtos ou serviços.

O papel desse setor diante da sociedade é visivelmente importante, busca a melhoria de qualidade de vida das pessoas, justiça, faz com que seus direitos sejam cumpridos de forma correta. Vieira (2017) aponta que esse setor juntamente com o público e o privado visam juntos gerar renda e proporcionar espaços voltados a geração de trabalho para que se conquiste uma sociedade mais igualitária, desenvolvida com inovações para o bem coletivo.

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR – DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES

Com cenários mudando constantemente, as organizações sem fins lucrativos com seus inúmeros colaboradores e voluntários percebem que necessitam de investimentos reais para se manterem, Aguiar(2019) destaca que devido as mudanças no mundo cada vez acirrada é preciso que as instituições capacite seus colaboradores e desenvolva os mesmos, pois através desse capital humano e com boas práticas de recursos humanos as organizações tendem a crescerem.

Salientando que é notória a contribuição social destas instituições não governamental perante a sociedade. Lima (2016) contextualiza que um dos desafios enfrentados pelo terceiro setor é a profissionalização, pois necessitam de profissionais capacitados para realizar suas tarefas. Quando se refere as pessoas, é necessário que haja uma preparação, uma estratégia

adequada para que se tenha uma gestão mais eficiente de forma que alcance seus objetivos traçados.

As organizações do terceiro setor tem algo que diferencia muito das demais: a motivação do voluntário para alcançar o objetivo maior que é o bem-estar do outro sem interesse somente financeiro e sim por uma causa social (SOUZA, 2018). A medida que o voluntário se prontifica a ajudar ou colaborar numa determinada instituição, ele estará se sentindo satisfeito e realizado espiritualmente. Sousa (2018) destaca que a integração de um novo voluntário na instituição é necessária para que não haja um clima desagradável diante dos já existentes e é imprescindível um treinamento para que os mesmos não se sintam desconfortáveis. Para Freitas (2016) a classificação dos desafios enfrentados pelo terceiro setor surge tanto interno, como exemplo a gestão administrativa e externo que pode ser destacado a captação de recursos e parcerias para se manterem e realizarem seus projetos e ações sociais.

Muita das vezes os projetos que precisam desenvolver requer recursos mais altos e pessoas mais preparadas para realizar as atividades planejadas. Um dos desafios dessas entidades é a valorização dos voluntários perante a sociedade, pois existe uma certa discriminação em relação a esse profissional que sofre preconceito por parte da população (VIEIRA, 2019). A motivação faz parte da realização das atividades propostas pelas instituições, porém para isso é necessário que haja um reconhecimento perante a sociedade para então esse voluntário se sinta capaz e satisfeito ao efetuar as ações planejadas.

A gestão de pessoas com o seu papel desempenhado de forma que se evite o mínimo de falhas, aplicando os processos com planejamento e executando as atividades corretamente, os resultados serão satisfatórios. Souza (2018) destaca a importância de se recrutar e selecionar voluntários comprometidos, qualificados e dedicados a desempenharem atividades sem remuneração, evitando assim constantes seleções e principalmente colocar esses colaboradores nas funções corretas, com engajamento entre eles para não se sentirem num clima desagradável dentro da organização.

É imprescindível que os colaboradores conheçam suas tarefas para que assim consigam fazer com que fiquem satisfeitos ao realizá-las. A motivação é um fator primordial nas organizações de terceiro setor assim como uma boa gestão para então se alcançar o sucesso, pois uma má gestão acarreta prejuízos para a instituição e seus membros (FARIA, 2017).

Toda instituição busca uma boa gestão para que se possa conseguir seus objetivos, principalmente as do terceiro setor, pois procuram o bem-estar da população, almejam uma sociedade mais justa, digna capaz de amparar as pessoas de forma igualitária. Francisco (2021) mostra que os jovens buscam as instituições sem fins lucrativos, tanto para inclusão, como

também desenvolver experiências para futuros trabalhos no mercado e desenvolver suas competências que são essenciais para sua vida profissional.

Administrar uma organização é preciso que se tenha compromisso e principalmente conhecimento das decisões a serem tomadas.. Oliveira (2017) salienta que a atuação do gestor do terceiro setor não pode ser diferente das outras instituições, pois prestar contas com os recursos perante a sociedade, também requer planejamento, compromisso e profissionalismo por parte dos gestores, daí a importância de pessoas capacitadas para exercer tal cargo.

Toda e qualquer entidade faz-se necessário desenvolver pessoas para que possam atuar com maior envolvimento e diferencial nesses espaços que vêm crescendo e se destacando pelo papel importante na sociedade em geral. Para Matheus (2020),o que se observa é que essas instituições precisam de melhorias no que se refere em reter voluntários e gestores formados na área, pois a seleção e o treinamento é essencial, para que o trabalho não seja passado pelos mais experientes e sim por um preparo adequado por parte dos gestores.

As empresas representam para a sociedade uma fonte de renda, que vivem em prol do bem - estar da população oferecendo seus produtos ou serviços, de forma geral sejam elas públicas ou privadas tem o objetivo de obter lucros ou resultados com interesses que visam suprir seus anseios. Existe, porém o terceiro setor que são aquelas empresas que sobrevivem através de doações para se manterem e continuarem com seus projetos, empresas sem fins lucrativos, não governamental, visando a melhoria da sociedade, dos mais vulneráveis, daquelas pessoas com poucas perspectivas, poucas oportunidades e essas instituições buscam resgatar essas pessoas dando um sentido e proporcionando algo melhor para os mesmos. Oliveira (2018) relata que o terceiro setor envolve instituições não governamental, sem fins lucrativos, com ênfase na integração de voluntários e principalmente dando continuidade a caridade que tanto é visível nesse setor.

Sempre se ouve dizer que a partilha, acolhimento, proteção e principalmente que os direitos sejam cumpridos, mas se percebe uma carência em se cumprir esses pontos cruciais para uma sociedade mais justa e digna. O terceiro setor tem esse objetivo, levar as pessoas a ter oportunidades, melhoria de vida, condições dignas de sobrevivência, trilhar caminhos que facilite esse acolhimento de forma honesta e capaz de transformar a realidade desses que são na maioria das vezes oprimidos, humilhados pela sociedade. Sales (2018) diz que a sociedade civil sem interesse em lucros, que não pertence ao estado nem ao mercado, tem crescido de forma significativa nos dias atuais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que apesar das grandes mudanças atualmente devido a globalização, as organizações do terceiro setor vêm acompanhando de forma a buscarem mais o aprimoramento de seu pessoal, colaboradores, voluntários e principalmente de seus gestores, salientando a importância da gestão de pessoas dentro desses espaços cada vez mais atrativos por desempenharem um papel relevante para o bem-estar da população.

É notório quando uma boa gestão impacta nos resultados e no desenvolvimento de sua equipe, com profissionais capacitados, treinados, qualificados para realizar suas tarefas obedecendo a uma estrutura de planejamento e execução para que dessa maneira continue agregando valor e constata que um dos fatores que podem afetar a capacitação desses colaboradores ou voluntários é simplesmente a falta de recursos nesse setor, pois os mesmos sobrevivem na maioria das vezes de doações.

Apesar de haver um incentivo de participação da sociedade civil em políticas públicas, de obter mais transparência nos gastos públicos, ainda tem muito a ser feito nesse sentido, para que então se obtenha uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

Nota-se que essas instituições, mencionadas anteriormente, têm uma participação importante na sociedade, pois lutam em prol da igualdade, da justiça e do bem-estar dos mais necessitados, defende veementemente os direitos e abraça as causas populares, onde muitas das vezes são pessoas idosas, crianças e negros, insatisfeitos com o setor público e acabam buscando apoio para prosseguir nas causas que levam uma motivação, uma satisfação e principalmente solucionam problemas ou tentam solucionar problemas enfrentados por pessoas em vulnerabilidade social, em alguns casos sem direito a saúde, educação e moradia com qualidade.

Um setor que visa contribuir e conscientizar as pessoas a cuidarem do meio ambiente, com uso correto dos recursos naturais. Almejam um espaço com mais dignidade para as pessoas e principalmente reconhecem seus direitos, pois através de projetos desenvolvidos com esses incentivos estarão realizando o bem-estar de todos na tentativa de amenizar o sofrimento dos mais necessitados.

É percebido que os autores ressaltam a importância de uma gestão de recursos humanos mais qualificada, com profissionais competentes, buscar selecionar pessoas com qualidades ideais para cada cargo nas instituições.

Um fator visível é a motivação dos voluntários ao desempenharem suas atividades, pois assim o clima na organização tende a ser pacífico, entrosado, sem atritos e com isso os resultados conseguem ser positivos e se destacam no seu desempenho. Incluindo jovens para

atuarem nas tarefas realizadas pelas organizações sem fins lucrativos, facilita a entrada desse jovem no mercado de trabalho, desenvolve seus potenciais, além de tirar da vulnerabilidade social, tornando um ser humano mais capaz, preparado e com uma visão de futuro mais trabalhada.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. M. de. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)**. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor) - Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Santa Eulália, Portugal. 122p. 2019. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13632>. Acesso em: 13 abr. 2022.
- BINOTTO, E. et al. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v.14, n. 3, Setembro/Dezembro, p. 221 – 240, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273749459009.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.
- BINOTTO, E. et al. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba - SP, v. 14, n. 3, p. 211-230, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273749459009.pdf>. Acesso em: 13. Abr. 2022.
- DORNELAS, T. S.; SOUSA, E. G. Gestão De Pessoas: um Olhar para o Voluntariado no Terceiro Setor. *In*: EGEN - Encontro de Gestão e Negócios, 2018, Uberlândia – MG. **Anais**. p. 1591 – 1606. Disponível em: <http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/Gest%C3%A3o%20De%20Pessoas%20um%20Olhar%20para%20o%20Voluntariado%20no%20Terceiro%20Setor.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, [S. l.], v.6, n.2, p. 95-112, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/21703>. Acesso: 18 abr. 2022.
- FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/21703>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- FERNANDES, L. B.; FREITAS, C. C. G.; FREITAS, F. P. M. Terceiro setor e seus desafios. **Espacios**. [S. l.], v. 37, n. 21, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372121.html>. Acesso em: 13 abr. 2022.
- FRANCISCO, A. C. H. **As práticas de gestão de recursos humanos aplicadas, atualmente, nas Associações de Jovens Voluntários**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal. 119p. 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39051>. Acesso: 19 abr. 2022.

GALIL, J. V. T. **Processo licitatório e a celebração de parcerias com o terceiro setor.**

Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 238p. 2020. Disponível em:

<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/22995/2/Jo%c3%a3o%20Victor%20Tavares%20Galil.pdf> Acesso em: 09 abr. 2022.

GOMES, T. D. G. **A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. Dissertação.** (Mestrado em Auditoria) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. 69p. 2017. Disponível em:

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf. Acesso em: 05 abr. 2022.

MATEUS JÚNIOR, S. L. **Análise de modelos de gestão por competências nas barreiras, processos e mecanismos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 51p. 2018. Disponível em:

<http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/00002b/00002b0b.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2022.

OLIVEIRA, C. E. de et al. UM estudo acerca da utilização de instrumentos da controladoria em entidade hospitalar do terceiro setor. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 22 – 30, 2017. Disponível em:

<http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/2611>. Acesso em: 19 abr. 2022.

OLIVEIRA, G. C. S. de. **A relação de parceria entre Estado e Terceiro Setor.** Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. 158p. 2018.

Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/85711>. Acesso em: 07 abr. 2022.

PASSOS, M. de C. dos **Fatores de evasão e retenção em organizações voluntárias sem fins lucrativos: um olhar sobre a AIESEC em Porto Alegre.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 76p. 2020. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/225347>. Acesso em: 19 abr. 2022.

PINTO, F. W. S. V. et al. O Trabalho e seus Sentidos: Um Olhar na Perspectiva dos Voluntários. *In*: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019, XLIII, 2019, São Paulo. **Anais**: São Paulo, 2019. Disponível em: http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY5NTE. Acesso em: 16 abr. 2022.

SCHMIDT, J. P. **Universidades comunitárias e terceiro setor [recurso eletrônico] : fundamentos comunitaristas da cooperação em políticas públicas.** 1. ed. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2018. Disponível em:

<http://repositorio.unisc.br:8080/jspui/bitstream/11624/2731/1/Universidades%20comunit%c3%a1rias%20e%20terceiro%20setor.pdf> Acesso em: 09 abr. 2022

SOARES, P. Q. de et al. Captação De Recursos No Terceiro Setor - Uma análise da APAE de Arapoti-PR. . *In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, Mato Grosso do Sul. **Anais: Mato Grosso do Sul**, v. 5, n. 1, p. 1 – 20, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/13729>. Acesso em: 06 abr. 2022.

SOUSA, M. et al. **A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos – um instrumento de medida**. IC-online - Escola Superior de Educação e Ciências Sociais. 15 jun. 2021. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6227>. Acesso em: 05 abr. 2022.

TORRES, V. de A. G. A influência do terceiro setor no Estado. **Organicom**, [S. l.], v. 14, n. 26, p. 124-133, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139362>. Acesso em: 7 abr. 2022.

VIEIRA, N. dos S.; PARENTE, C. ;BARBOSA, A. C. Q. “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social”, **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, [S. l.], p. 100-121. 2017. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/3132/2852> Acesso em: 09 abr. 2022.