

## **CAPITAL HUMANO, MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

Laise da Cruz Macena<sup>1</sup>  
Graduada em Administração  
**laisecruz.fsa@gmail.com**

Ana Barreiros de Carvalho<sup>2</sup>  
Mestra em Administração  
**abc@uefs.br**

Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

---

### **Resumo**

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios a nível da gestão institucional, utilizar o capital humano de forma adequada em prol dos objetivos dos negócios, compreende-se como uma vantagem competitiva. A motivação humana determina a ação do homem no trabalho e manter os colaboradores motivados envolve situações que estimulem nos mesmos o desejo de realizar determinadas atividades. Tratando-se do universo do terceiro setor, torna-se ainda mais relevante, haja vista que este é um importante fornecedor de bens e serviços sociais, através de uma lógica solidária. Para tanto, é importante discutir e entender o desafio do desenvolvimento dessas instituições, a partir da motivação. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é avaliar a relação entre desenvolvimento organizacional e a motivação dos colaboradores no terceiro setor. Assim, desenvolveu-se um estudo exploratório bibliográfico, através de uma metodologia qualitativa que permitiu identificar que indivíduos motivados influenciam diretamente no processo de desenvolvimento institucional. Concluiu-se que a preocupação com o capital humano é, além de fundamental, indispensável para o sucesso, especialmente no universo do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Motivação; Desenvolvimento Organizacional; Terceiro Setor.

---

### **Resumen**

La motivación humana ha sido uno de los mayores desafíos en cuanto a la gestión institucional, utilizar adecuadamente el capital humano a favor de los objetivos empresariales se entiende como una ventaja competitiva. La motivación humana determina la acción del hombre en el trabajo y mantener a los empleados motivados implica situaciones que estimulan en ellos el

deseo de realizar determinadas actividades. En el caso del universo del tercer sector, cobra aún más relevancia, dado que éste es un importante proveedor de bienes y servicios sociales, a través de una lógica solidaria. Por lo tanto, es importante discutir y comprender el desafío de desarrollar estas instituciones, a partir de la motivación. De esta forma, el objetivo del presente trabajo es evaluar la relación entre el desarrollo organizacional y la motivación de los empleados del tercer sector. Así, se desarrolló un estudio bibliográfico exploratorio, a través de una metodología cualitativa que permitió identificar qué individuos motivados influyen directamente en el proceso de desarrollo institucional. Se concluyó que la preocupación por el capital humano es, además de fundamental, indispensable para el éxito, especialmente en el universo del tercer sector.

**Palabras clave:** Motivación; Desarrollo organizacional; Tercer sector.

---

## Resume

Human motivation has been one of the biggest challenges in terms of institutional management, using human capital properly in favor of business objectives is understood as a competitive advantage. Human motivation determines the action of man at work and keeping employees motivated involves situations that stimulate in them the desire to perform certain activities. In the case of the universe of the third sector, it becomes even more relevant, given that this is an important supplier of social goods and services, through a solidary logic. Therefore, it is important to discuss and understand the challenge of developing these institutions, based on motivation. In this way, the objective of the present work is to evaluate the relationship between organizational development and the motivation of employees in the third sector. Thus, an exploratory bibliographic study was developed, through a qualitative methodology that made it possible to identify which motivated individuals directly influence the institutional development process. It was concluded that the concern with human capital is, in addition to being fundamental, indispensable for success, especially in the universe of the third sector.

**Keywords:** Motivation; Organizational development; Third sector

---

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do novo cenário vivenciado a partir das mudanças de cunho econômico, político e social, uma das principais vantagens competitivas das companhias, compreende-se na maneira de se utilizar o capital humano. Investimentos na área de gestão de pessoas, passaram a ser um dos motores para o alcance de sucesso e dentro deste contexto a utilização de métodos

motivacionais com o intuito de aumentar a produtividade e a satisfação na realização das tarefas, tornou-se crucial para o alcance de resultados que estejam alinhados aos objetivos do desenvolvimento organizacional.

A motivação humana para o trabalho é um dos grandes desafios dentro da realidade atual. Apesar das diversas teorias existentes sobre o tema, a motivação continua sendo vista com simplicidade, e sendo algo intrínseco do ser humano. A motivação, caracteriza-se como um fenômeno que influencia a produtividade do profissional e, dessa maneira, o consequente bom desempenho de uma organização. A ideia central do conceito motivacional, deixa claro que motivação é o que mobiliza e impulsiona o ser humano para realizar um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

A ênfase das pesquisas sobre o tema motivação, em geral incide sobre o trabalho em organizações privadas, no entanto cabe uma análise sobre o tema a luz das instituições do terceiro setor. Dessa forma, a análise do presente estudo volta-se para este segmento, uma vez que este possui uma grande relevância no contexto atual, quer seja pela sua importância na sociedade ou ainda devido às demandas sociais que este tipo de organização enfrenta para se manter em atividade.

A conceituação do termo “Terceiro Setor” pode ser feita a partir de uma evolução histórica na qual o Estado é o primeiro setor, o mercado é o segundo setor, e as entidades da sociedade civil formam o terceiro setor. Nesse movimento, o primeiro setor (o Estado) e, principalmente o segundo setor, composto pela iniciativa privada seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do terceiro setor. Estudar o terceiro setor, portanto, pode significar uma busca em uma área de conhecimento relativamente nova no Brasil e estudos, teorias e modelos direcionados à área ainda são recentes. (CUNHA, 2008)

Dados os aspectos aqui apresentados, o presente estudo possui a seguinte questão norteadora: Qual a relação entre a motivação e o desenvolvimento das organizações do terceiro setor ?.

Diante disso, tem-se como objetivo geral: Avaliar a relação entre desenvolvimento organizacional e a motivação dos colaboradores no terceiro setor. Como objetivos específicos, pretende-se: a) Conhecer a motivação para o trabalho; b) Identificar quais fatores interferem na motivação ou na não motivação; c) Avaliar, à luz da bibliografia utilizada, a importância da motivação nas organizações sociais.

Assim, entende-se que o principal fator para sustentar o presente artigo, reside na importância que o tema possui para a sociedade atual. Estar motivado é atuar produzindo mais e melhor, é atuar de forma mais completa, principalmente no universo do terceiro setor, este que vem ganhando grande importância no cenário econômico mundial, quer seja pela existência de um espaço de atuação não-ocupado pela ação governamental ou empresarial, quer seja por uma demanda crescente pela atuação de instituições com fins sociais.

Dessa forma, este artigo apresenta uma abordagem teórica sobre a motivação e desenvolvimento no terceiro setor. Para o presente artigo, tomou-se como base pesquisas em livros, legislações, sites governamentais e artigos acadêmicos oriundos do Google Acadêmico, do Scielo, periódicos da Capes e Research Gate. O instrumento utilizado para análise de dados foi a análise do conteúdo através da categorização dos temas encontrados. Dessa forma, foi possível construir um fundamento que permitiu responder à questão problema do presente trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MOTIVAÇÃO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL**

A motivação humana busca compreender como ocorre esta força invisível do comportamento que gera energia para escolher, iniciar e manter determinadas ações. Segundo Bergamini (1997), um pouco antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar, consistia no uso de punições, criando um ambiente generalizado de medo. A motivação tinha como intuito sugar o máximo do empregado, pois voltava-se para a ideia dos castigos e medo ao invés de confiança.

Mudanças no contexto organizacional foram surgindo com o tempo e os gestores passaram a ver de outra maneira as pessoas dentro das organizações. Neste ambiente, observou-se que os trabalhadores possuíam necessidades profissionais e pessoais que jamais poderiam ser padronizadas. Bergamini (1997) destaca:

Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente, tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um, já traz, de alguma forma, dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar os recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às

próprias pessoas. O importante, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI 1997, p. 23)

Assim, se desenvolveram os conceitos voltados basicamente ao direcionamento da motivação do comportamento humano e principalmente ao comportamento em relação ao trabalho. Para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades no ambiente organizacional, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente em um mesmo indivíduo.

Robbins (2007) define a motivação como sendo a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização e também de satisfazer alguma necessidade individual. Assim, a motivação é formada por três elementos fundamentais: persistência, a intensidade do esforço e a direção, estes por sua vez devem ser canalizados e orientados em ações benéficas à empresa.

Gil (2007, p. 202) destaca “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Neste contexto, observa-se que a motivação consiste em três elementos que interagem e se interdependem, sendo estes: as necessidades, os motivos e os incentivos.

## **2.2 PROCESSO MOTIVACIONAL**

A motivação é um dos grandes desafios das organizações. O comportamento dos indivíduos torna-se cada vez mais difícil e complexo, e o gestor encontra dificuldade em diferenciar cada colaborador nos seus anseios e necessidades individuais no ambiente de trabalho.

Para Castro (2002), o processo motivacional individual objetiva a manutenção do equilíbrio, sendo que a energia usada para este, vem da capacidade individual de automotivar. O processo motivacional, permite que o indivíduo lide com a realidade de forma que possa manter seus impulsos, flexibilizando seu comportamento, realimentando a mente com informações que permitem proporcionar condições para que os indivíduos mantenham ou mudem seus comportamentos.

Chiavenato (2010), explica que o processo motivacional, em um indivíduo, relaciona-se com as suas necessidades e carências. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazê-las, onde surge o impulso ou comportamento focado nesta meta. Se o indivíduo consegue satisfazer esta necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido, contudo se por algum

motivo esta não for alcançada, ocorre um conflito ou estresses.

Segundo Bergamini (1997), cada pessoa em seu íntimo possui suas próprias orientações motivacionais e atribui valor ao que lhe dá satisfação. Um bom ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades pessoais e profissionais, já, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os servidores.

### **2.3 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

A motivação parte do princípio que o ser humano necessita de estímulos para se manter motivado e desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Estar motivado para o trabalho significa estar produzindo mais e melhor, é atuar de modo a ir no mesmo passo dos objetivos e metas organizacionais.

O conceito de motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar, com diligência, as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou além do previsto. A motivação no trabalho é a agregação de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Para se ter uma organização melhor, as pessoas devem ser vistas como importantes, pois cada uma delas desempenha as suas atividades e realiza as suas funções diferentes umas das outras. (SEQUESSEQUE, 2019)

A organização é o lugar onde as pessoas passam grande parte do tempo das suas vidas em alguns casos, tempo maior do que é verificado no ambiente familiar. Assim, é essencial que as instituições preocupem-se com os seus colaboradores, e com toda a infraestrutura que ela oferece para que se possa desenvolver bem as suas funções, especialmente se tratando das organizações sociais.

A motivação dos colaboradores transformou-se num aspecto importante para a sobrevivência e o sucesso da organização, bem como, num desafio que é colocado aos gestores em todos os momentos e circunstâncias. Maximiano (2007) menciona, que as práticas motivacionais ou fatores motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus colaboradores na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização dos seus objetivos.

A motivação no trabalho representa um processo coletivo que visa comprometer o profissional com os objetivos da organização, de forma a integrá-lo na cultura organizacional. Phillips e Phillips (2010) concluem que as organizações sociais se beneficiam ao oferecer reconhecimento ao trabalho de seus colaboradores, uma vez que a ação comunicará uma mensagem simbólica de que a organização os valoriza.

## **2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

O Desenvolvimento Organizacional, ou “DO” como também é intitulado por alguns estudiosos do assunto, defini-se como um processo planejado para mudar a forma em que as organizações funcionam, tentando descongelar padrões de comportamento, implantar as mudanças e voltar a congelar os novos padrões. (LOBOS, 1975)

Na visão de Beckhard (1969), o desenvolvimento organizacional não é algo fácil de ser colocado, haja vista que o termo tem sido utilizado para definir intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, e com foco na eficácia organizacional. Leite e Albuquerque (2010) completam dizendo, que o DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos de colaboração, participação e o espírito de investigação.

Para Bennis (1972), o desenvolvimento organizacional verifica-se como uma estratégia educacional para as empresas, este visa mudar crenças, atitudes, valores e sua estrutura, de modo que possam se adaptar aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças. Já para Lawrence e Lorsch (1972), o DO não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações, bem como na estratégia das transações com o ambiente.

Lobos (1975) ainda argumenta que um programa de DO é caracterizado em termos de processo ou fluxo identificável de acontecimentos que estão inter-relacionados, orientados para a consecução de certo objetivo, propósito ou fim.

Dessa forma, o termo desenvolvimento é empregado na administração como uma proposta para promover o “desenvolvimento de talentos”, onde se concentra a questão da evolução das pessoas. Os empregados, portanto, são beneficiados através de treinamentos, a fim de dar oportunidade para que indivíduos potencialmente aptos se desenvolvam.

## 2.5 MOTIVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A motivação, é um dos pilares do desenvolvimento organizacional. Profissionais motivados desempenham suas funções com maior presteza e comprometimento, de modo a atuarem diretamente no desempenho da organização em que atuam. O conceito de motivação, ganhou o mundo nos últimos anos e aparece frequentemente na gestão de recursos humanos.

A motivação inserida no contexto organizacional, relaciona-se com um conjunto de elementos fornecidos pela empresa aos seus colaboradores, tais elementos possibilitam mantê-los motivados e engajados com a cultura organizacional. Profissionais mais motivados são mais criativos, proativos e autossuficientes.

Assim, observa-se que a evolução depende majoritariamente do desenvolvimento dos colaboradores e, se desejarem superar padrões e galgar altos níveis de participação de mercado deverão ser capacitados. Os trabalhadores quando motivados, têm maiores chances de almejar o sucesso, a motivação nesse cenário estar associada ao valor do profissional diante da organização (LIMA, 2014).

Motivar pessoas na atuação de suas funções é um dos grandes desafios das organizações, tornando-as decididas, confiantes e comprometidas para chegarem aos objetivos desejados. De acordo com Spitzer (1997, p. 31), “uma ação como motivador significa garantir que os funcionários tenham um trabalho mais produtivo, que os mantenham física e mentalmente ocupados”.

Antunes e Sant Anna (1996), destacam ainda que a estabilidade interna de todo o sistema pode ser influenciada pelo grau de satisfação e de motivação dos funcionários. Empregados insatisfeitos não se mostram dispostos a dedicar esforços, habilidades pessoais e conhecimentos em seu ambiente de trabalho. Assim, compreende-se que é essencial que a empresa valorize os seus funcionários, de modo a se manter em destaque no meio ao qual se insere.

## 2.6 TERCEIRO SETOR

O termo “Terceiro Setor”, é uma tradução oriunda do termo em inglês *third sector*, que nos Estados Unidos, associa-se às organizações sem fins lucrativos ou ao setor de voluntários. Na Inglaterra, utiliza-se a expressão “caridades”, o que reflete a origem histórica

medieval do termo e ressalta o aspecto de obrigação religiosa das iniciais ações comunitárias. Na Europa Continental predomina a expressão “organizações não governamentais”, e sua origem vincula-se ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas . (ALBUQUERQUE, 2006)

No Brasil e na América Latina, têm-se o uso da expressão “sociedade civil”, conceito oriundo do século XVIII e que designava um plano intermediário entre o Estado e a natureza pré-social. Atualmente as organizações que compõem o chamado “Terceiro Setor”, possuem características próprias e se manifestam através de ações como: fazem contraponto às ações do governo; fazem contraponto às ações do mercado; dão maior dimensão aos elementos que as compõem e projetam uma visão integradora da vida pública. (ALBUQUERQUE, 2006).

O chamado Terceiro Setor é uma denominação atribuída às organizações que encontram-se entre o ambiente das organizações de primeiro setor (Estado) e o ambiente das organizações do segundo setor (Mercado). O Terceiro Setor definiu-se portanto, como um espaço em que a atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. (FISCHER, 2002)

Existem, diversas nomenclaturas para apontar esse importante setor, dentre elas podemos citar: sociedade civil, organizações não-governamentais, entidades sem fins lucrativos, organizações filantrópicas e organizações sociais (CUNHA, 2008). Observa-se que as organizações intituladas como do Terceiro Setor não pertencem nem ao Estado e nem ao mercado, estas compõem o domínio público, mas são idealizadas e sustentadas por interesse privado. Dessa forma para Fernandes (1994) tais organizações não possuem fins lucrativos e são formadas no todo ou parcialmente por cidadãos que se organizam de maneira voluntária.

Na visão de Franco et al. 2005, o Terceiro Setor fornece determinado tipo de bens e serviços de carácter social, a partir de uma lógica solidária, muitas vezes em regime de contratualização com o Estado. Dessa forma, denomina-se como setor não lucrativo sendo constituído por entidades organizadas (tendo alguma estrutura e regularidade nas suas operações), particulares (pois institucionalmente são independentes do estado, embora recebam apoios financeiros do mesmo), não distribuidoras de lucro (pressupõe-se que aquando de excedente financeiro deverá haver reinvestimento) autogovernadas (pois têm órgãos dirigentes internos) e voluntárias (ser membro, participar ou contribuir quer com tempo, quer com ajuda financeira).

### 2.6.1 A importância do Terceiro Setor

O papel do Terceiro Setor no contexto brasileiro, em especial na sociedade atual é um tema que requer significativa atenção. É importante considerar que o impacto da atuação desse setor na sociedade e suas formas de organização se tornou uma necessidade permanente, isso se dá em virtude do aumento considerável de entidades privadas sem fins lucrativos, vêm proporcionando serviços públicos às coletividades nas últimas décadas. Assim, a incapacidade do Estado em atender integralmente às demandas da sociedade nas mais diversas áreas, como saúde, educação, lazer, meio ambiente e outras, emanou-se dos movimentos sociais oriundos da sociedade civil uma forma de organização específica: a de fins públicos, sem ser ligada ao Estado. (DUARTE, CAVALCANTE e MARQUES, 2017)

Observa-se que o Terceiro Setor atua de modo a induzir ou mesmo complementar a execução de políticas públicas, chamando atenção para a necessidade de intervenção estatal em determinadas setores, áreas que em alguns casos são esquecidas ou colocadas em segundo plano. Vale destacar ainda que, as organizações do Terceiro Setor atuam oferecendo bens e serviços que atendem as necessidades muito sensíveis da população e que o Estado não seria capaz de suprir integralmente.

Tal importância se torna ainda mais relevante no contexto dos pequenos municípios, onde as limitações orçamentárias são prementes e, em muitos casos, é a única via de acesso da população a determinados direitos se dá por meio da atuação das organizações da sociedade civil (OSCs).

Vale salientar, que como um setor produtivo da nossa economia, as OSCs também são fonte de geração de empregos e colocam bens e serviços em circulação no mercado. Uma vez que mesmo com a atuação de voluntários, tem-se a existência de profissionais nos diferentes grupos de trabalho, conforme a legislação trabalhista no terceiro setor. Assim, elas também têm a sua participação na composição do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Segundo informe do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), o perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, apresenta um retrato de 820 mil OSCs que possuíam Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo no Brasil, em 2016. Além dessas organizações, o estudo demonstra que do pessoal ocupado referente a um grupo de 525 mil OSCs, no ano de 2015, quase 3 milhões de pessoas possuíam vínculos de emprego em OSCs. Em dezembro do mesmo ano, esse total equivalia a 3% da população ocupada no país e a 9%

do total de pessoas empregadas no setor privado com carteira assinada.

Atualmente, considerando o contexto de enfrentamento da crise econômica, em que tem-se uma desaceleração da economia, aumento no índice de desempregos e dificuldades sociais, observa-se que o terceiro setor se destaca como um protagonista de superação dessas questões. Este permite uma abertura das portas e possibilita mais acesso a oportunidades para parcelas da população que vivem em situação de vulnerabilidade.

### **3. METODOLOGIA**

Gil (2006), define a pesquisa como um procedimento nacional e sistemático que tem como objetivo responder aos problemas que são propostos. Para o autor, a pesquisa é requerida quando não se tem informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Essa pesquisa pleiteia responder a seguinte questão norteadora: Qual a relação entre a motivação e o desenvolvimento das organizações do terceiro setor?

O presente artigo apresenta delineamento qualitativo, Roesch (2006) caracteriza a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

“[...] apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.  
(ROESCH, 2006, p. 154)

Utilizou-se do levantamento exploratório bibliográfico. As técnicas utilizadas para levantar os dados foram pesquisas em livros, legislações, sites governamentais e artigos acadêmicos oriundos do Google Acadêmico, do Scielo, periódicos da Capes e Research Gate. Quanto ao instrumento utilizado para análise de dados foi feita a análise do conteúdo através da categorização dos temas encontrados. Dessa forma, foi possível construir um fundamento que permitiu responder à questão problema deste artigo.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conceito motivacional, busca compreender os indivíduos, seus anseios e necessidades, assim como os fatores que os movem ao alcance de suas metas, e de que forma

isso pode ser melhor aproveitado no ambiente de trabalho de modo a oferecer um retorno positivo a organização.

Segundo Gil (2001), altos níveis de motivação são exigidos das pessoas nos negócios, mostrando que profissionais motivados para exercer sua ocupação tendem a promover melhores resultados, individualmente ou em equipe. Assim, a motivação pode ser compreendida como combustível para a produtividade da organização.

Se tratando das organizações do terceiro setor, é fundamental a manutenção de ambientes de trabalho motivadores. Ter como colaboradores profissionais motivados, não é o único e exclusivo fator suficiente para que as organizações sociais alcancem seus objetivos e se mantenham em atividade, mas torna-se evidente que esta condição é um dos pilares para o sucesso de tais instituições.

Segundo Compart e Junior (2011), um ambiente motivador é um ambiente em movimento. São os colaboradores das organizações, especialmente as sociais, os principais elementos propulsores das atividades fundamentais e essenciais destas. A relação entre motivação e resultados está intimamente ligada ao significado atribuído pelos colaboradores no ambiente de trabalho.

Compart e Junior (2011), ainda completam que os recursos humanos, especialmente no universo do terceiro setor, são os principais responsáveis pelo desempenho, alcance de objetivos e de metas. As capacidades de desenvolvimento e sobrevivência dependem diretamente das pessoas que nelas trabalham. Dessa forma, as organizações sociais, necessitam, cada vez mais, atentar para seu capital humano, sua capacidade técnica e motivação para o trabalho.

Assegurar assim, novas oportunidades para que os indivíduos alcancem bons resultados utilizando todo o seu potencial é além de necessário, fundamental. Preparar e motivar talentos para um contínuo crescimento e desenvolvimento é o caminho para o sucesso organizacional.

## **5. REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Antonio. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*, São Paulo, Summus editora, 2006.

ANTUNES, A.V.; SANT ANNA, L. R. *Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro*.

Revista Brasileira de Enfermagem. Brasília, v. 49, n. 3, p. 425-434, jul. / set. 1996. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/reben/a/PpNZFz4SpSZRV4Hby87yDpw/?format=pdf&lang=pt> > Acesso em: 18 de novembro de 2021.

BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BENNIS, W. G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BERGAMINI, W. Cecília. *Motivação nas Organizações*, São Paulo 4º Ed. Atlas, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de, e outros autores, *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. Volume 01, São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional, a dinâmica do sucesso das organizações*. 2º edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

COMPART, Alexandre; JUNIOR, Flávio Ferreira. *S3 Terceiro Setor Revista de Gestão*, ano 02 n. 2, p. 28-40, Julho de 2011. Disponível em: < <https://www.institutoelo.org.br/site/files/publications/27292c73152cff83e106d2236ed84d59.pdf> > Acesso em: 27 de outubro de 2021.

CUNHA, Helio. *Gestão Estratégica Aplicada em Organizações do Terceiro Setor: Uma mudança de Paradigma*, Sitientibus, Feira de Santana, n. 39, p.191-205, jul./dez. 2008. Disponível em: [http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8\\_gestao\\_estrategica\\_aplicada\\_em\\_organizacoes\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategica_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf). Acesso em: 07 de outubro de 2021.

DUARTE, Ismenia; CAVALCANTE, Carlos e MARQUES, Ricardo. *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: motivações dos voluntários da Fundação Cidade Viva*, Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 13, n. 25, jan.-jun. 2017, p. 99 - 120. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/318436809\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Terceiro\\_Setor\\_Motivacoes\\_dos\\_Voluntarios\\_da\\_Fundacao\\_Cidade\\_Viva](https://www.researchgate.net/publication/318436809_Gestao_de_Pessoas_no_Terceiro_Setor_Motivacoes_dos_Voluntarios_da_Fundacao_Cidade_Viva) > Acesso em: 21 de outubro de 2021.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Reulme-Dumará. 1994.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo, Gente, 2002.

FRANCO, R. et al (2005). “*The Portuguese Nonprofit Sector in corporative Perspective*”. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2007.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*, Brasília, 2018. Disponível em: <  
[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607\\_livro\\_perfil\\_das\\_or\\_ganizacoes\\_da\\_sociedade\\_civil\\_no\\_brasil\\_apresentacao.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_or_ganizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil_apresentacao.pdf)> Acesso em: 23 de novembro de 2021.

LAWLER, E. *Motivação nas organizações de trabalho*. In Bergamini, C. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. *A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n. 1, p. 32- 55, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>.

LIMA, R. A. *A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas*. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2014.

LOBOS, Julio. *Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações*. *Rev. adm. empres.* 15 (3) • Jun 1975, 21-32. Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/nr4VFDbp9sw3G3nM8PvmD5w/?lang=pt#>> Acesso em: 10 de março de 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PHILLIPS, H. e PHILLIPS, C. *Motivação Voluntária e Preferência de Recompensa: Um Estudo Empírico de Voluntariado em uma Grande Organização Sem Fins Lucrativos*. *Jornal de Gestão Avançada SAM*. Outono de 2010. 12-39.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: atlas, 2006.

SAMPAIO, J.; MORÁVIA, C. *Motivação de voluntários em creche do terceiro setor*. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho o. 2*. Anais. Curitiba, 2009.

SANTOS, Diego; MARTINS, Flávio. *Terceiro Setor: As contribuições de uma organização sem fins lucrativos na cidade de Marília*. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Curso Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2016. Disponível em: < <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1551/TCC%20-%20capitulos%20completos%20comFichaCatalogr%C3%A1fica.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em: 03 de novembro de 2021.

SEQUESSEQUE, Raquel Maria. *A motivação para o desempenho profissional: caso de estudo*. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos ) IPS, Instituto Politécnico de Setúbal Escola Superior de Ciências Empresariais, 2019. Disponível em: < <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30730/1/Relatorio.pdf> > Acesso em: 18 de novembro de 2021.

SPITZER, D. R. *Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização*. São Paulo: Futura, 1997.

TRAESEL, Deborah et al. *A Contribuição do Desenvolvimento Organizacional Para Promover Mudanças na Dinâmica dos Sistemas Sociais*, VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Gramado RS, 25 a 27 de maio de 2014. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnEO77.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO77.pdf) > Acesso em: 11 de março de 2022.

WARD, M. *50 Técnicas Essenciais da Administração*. Barueri: Editora Nobel, 1998.