



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

INOVAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA SOCIEDADE ESPÍRITA COM ASSISTÊNCIA SOCIOEDUCACIONAL

JOÃO ANTÔNIO GOMES PEREIRA

Universidade Federal do Pampa
joãoantonio@unipampa.edu.br

LORIMAR FRANCISCO MUNARETTO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
franciscomunaretto@gmail.com

TÔNIA MAGALI MORAES BRUM

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
toniabrum@hotmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

INOVAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA SOCIEDADE ESPÍRITA COM ASSISTÊNCIA SOCIOEDUCACIONAL

Resumo

O terceiro setor abrange uma série de serviços e este vem se expandindo cada vez mais o que instiga que novos estudos sejam realizados. A questão problema é: Que inovações na gestão de pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma organização do terceiro setor com assistência socioeducacional? O objetivo é verificar que inovações na gestão estratégica de pessoas viabilizam o trabalho realizado por organizacional, ao realizar assistência socioeducacional à crianças. O tipo de pesquisa realizada foi, quanto aos objetivos descritiva; quanto à abordagem do problema, qualitativa e quantitativa; e quanto aos procedimentos, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. A população estudada foi composta pela diretoria da organização, funcionários remunerados e voluntários, com amostragem não probabilística por conveniência. A coleta de dados foi por observações, entrevistas e questionários e os dados foram analisados através da análise de conteúdo e análise descritiva. Os resultados obtidos evidenciaram que o modelo de estudo realizado permite verificar as inovações da gestão estratégica de pessoas em uma sociedade espírita, sendo encontrado evidências quanto à cultura inovadora, estratégia de comprometimento e inovação incremental. Assim, foi possível concluir pela validade do estudo realizado e a contribuição das informações para a gestão de pessoas da instituição estudada.

Palavras Chave: gestão de pessoas, inovação, terceiro setor, espiritismo

Abstract

The third sector covers a range of services and this has been expanding increasingly what instigates that further studies be conducted. The problem question is: What innovations in personnel management enable the work done by a third sector organization with social and educational assistance? The goal is to verify that innovations in strategic people management enable the work of organizational, social and educational assistance to the children perform. What kind of research was, as the descriptive goals; how to approach the problem, qualitative and quantitative; and as to the procedures, case study and literature review. The study population was composed of the directors of the organization, paid staff and volunteers with non-probability convenience sampling. Data collection was by observations, interviews and questionnaires and data were analyzed using content analysis and descriptive analysis. The results showed that the model study to verify these innovations strategic management of people in a spiritualist society, and found evidence for the innovative culture, strategy of commitment and incremental innovation. Thus, it was possible to conclude the validity of the study and the contribution of information to the people management of the institution studied.

Keywords: people management, innovation, nonprofit, spiritism



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O terceiro setor, segundo Fernandes (1994), comporta um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Essas organizações possuem lógicas e características próprias e ampliam-se e consolidam-se no Brasil do Século XXI, constituindo-se em objeto de estudos. Elas são as mais variadas e permeiam diferentes áreas do conhecimento: saúde, educação, meio ambiente, cultura, esportes, lazer. Segundo Bose (2004), há um leque marcado pela diversidade, pois o setor abrange uma enorme variedade de organizações intituladas *sem fins lucrativos*. Entre esta variedade de instituições do terceiro setor, observa-se, no Brasil, a presença de várias organizações espíritas. Isso se justifica, entre outros fatores, pela crescente presença do movimento espírita, sendo necessários estudos que busquem compreender a gestão das mesmas.

Este estudo, em meio à diversidade e processo de amadurecimento do terceiro setor, buscou estudar uma organização espírita com assistência social e educacional de crianças. Este trabalho não tem a pretensão de encerrar a discussão sobre a temática e, sim, de abordar o tema em torno de um dos grandes pilares que viabilizam uma instituição do terceiro setor: as pessoas voluntárias e/ou remuneradas, profissionais ou amadores que se propõem desempenhar atividades com finalidades sociais.

As pessoas integram as organizações em seus diferentes tipos de manifestações com várias denominações: empregados, trabalhadores, funcionários, colaboradores entre outros, porém continuam sendo seres humanos. A condição de humanidade confere às diferentes pessoas, características, as quais precisam ser administradas ao longo de sua permanência em suas respectivas organizações. É um acontecimento de longo prazo que envolve desde o recrutamento e seleção das pessoas, sua permanência e adequação à organização até, se for o caso, o encerramento de suas atividades em determinada organização.

A gestão de pessoas precisa ser pensada de forma a garantir a existência da organização ao longo de vários anos e, nos quais, tais pessoas contribuam com eficiência e eficácia. Assim, a gestão estratégica de pessoas precisa ser planejada não somente em organizações voltadas ao Estado ou ao Mercado, assim como naquelas voltadas ao Terceiro Setor.

As adequações à realidade de cada setor tornam-se necessárias em função das peculiaridades de cada um, o que o presente estudo está se propondo a considerar, investigando sobre uma organização espírita com assistência socioeducacional.

As organizações espíritas, denominadas em alguns lugares centros espíritas, casas espíritas ou, em grande maioria, associações ou sociedades espíritas, além de práticas consideradas religiosas, possuem escolas, prestam assistência social, assistência à saúde entre outras atividades que as incluem como organizações do Terceiro Setor. Observa-se que as sociedades espíritas, termo que será adotado no presente estudo, configuram-se como organizações estruturadas e que precisam estar adequadamente administradas, para tornarem-se sustentáveis e alcançarem seus objetivos enquanto entidade.

As sociedades espíritas diferenciam-se pelos princípios do espiritismo os quais são abordados na fundamentação teórica, deixando de ser um templo ou igreja para exclusiva manifestação de fé de uma forma mística e dogmática, constituindo-se em local de estudos, pesquisas e assistência social variada, conforme os seus estatutos e regimento interno. Portanto, a administração de uma sociedade espírita que tenha atividades de assistência socioeducacional requer uma gestão de pessoas assim como as organizações do mercado ou do setor público.

A proposta foi estudar inovações na gestão estratégica de pessoas em uma instituição espírita e que, também, realizasse atividades do considerado terceiro setor. Para tanto, foi



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

escolhida a Sociedade Espírita Estudo e Caridade (SEEC), a qual mantém o Lar de Joaquina que está situado na cidade de Santa Maria - RS. A instituição possui mais de 80 anos de atividades ininterruptas em práticas de espiritismo e assistência socioeducacional em regime semiaberto a crianças em situação de vulnerabilidade social do município.

A Sociedade Espírita Estudo e Caridade foi criada em 13 de abril de 1927. Ela se propõe ao estudo, prática e difusão do Espiritismo e manutenção do Lar de Joaquina assistencial e educacional. Sua missão é atender à necessidade do ser humano com relação à espiritualidade por meio do estudo, prática e difusão do espiritismo e assistir, educar e proteger a criança, estimulando seu desenvolvimento integral.

Os valores da referida Sociedade Espírita são a ética, transparência, solidariedade e tolerância. Para cumprir sua missão a organização conta com um quadro constituído em torno de mais de 100 pessoas. Estas pessoas estão distribuídas na estrutura organizacional constituída de um Presidente, Vice-presidente de Estudos do Espiritismo; Vice-Presidente de Educação, Assistência e Promoção Social; Vice-Presidente de Patrimônio e Segurança e Vice-Presidente de Administração e Finanças. Cada vice-presidência possui os departamentos inerentes às suas funções, totalizando nove departamentos, sendo cada um com seu diretor (a). Todos os cargos administrativos são voluntários e próprios de associados à entidade. As atividades da sociedade espírita, além da equipe diretiva, contam com a colaboração de, aproximadamente 75 pessoas voluntárias e 19 funcionários remunerados conforme as suas funções, as quais integram a folha de pagamento.

Assim, o presente estudo se baseou na seguinte questão problema: Que inovações na gestão de pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma sociedade espírita com assistência socioeducacional? Em termos gerais, objetivou verificar que inovações na gestão estratégica de pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma Sociedade Espírita para manter um trabalho de assistência socioeducacional a crianças.

Especificamente, propôs-se a descobrir quais os procedimentos inovadores que são realizados pela instituição, na gestão estratégica de pessoas; constatar o perfil das pessoas, que atualmente, participam da instituição para realização dos diferentes serviços prestados; identificar quais os motivos das pessoas envolvidas para o comprometimento com o trabalho na instituição, caso o mesmo ocorra; verificar quais as experiências organizacionais inovadoras as pessoas adquirem ao trabalharem na instituição e identificar o estilo de liderança e a estratégia de recursos humanos preponderantes na mesma.

Assim, definido o problema da pesquisa e objetivos, segue a fundamentação teórica. Na sequência consta a metodologia utilizada no estudo e a análise e discussão dos resultados. Encerram o trabalho as considerações finais e a relação das referências. Espera-se que a leitura do presente artigo traga contribuições.

2 Referencial Teórico

O problema proposto e os objetivos exigiram uma revisão na literatura sobre a temática a ser abordada. Nesta perspectiva foram buscados autores com estudos sobre o terceiro setor, sobre espiritismo, gestão estratégica de pessoas, criatividade, cultura inovadora e inovação. O levantamento realizado foi sintetizado nos textos que seguem, a fim de fundamentar o estudo realizado.

2.1 Terceiro setor.

Com uma situação de bancarrota do Estado e não cumprindo com eficiência a sustentabilidade das sociedades, o setor privado começou a *ajudar* nas questões sociais,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Segundo Montañó (2007), a nomenclatura terceiro setor é construída mediante um recorte do social em esferas: o Estado como primeiro setor, o mercado como segundo setor e a sociedade civil como terceiro setor. Para o referido autor, não há um consenso sobre sua origem do termo, nem sobre sua composição ou características e esclarece ainda dizendo que isso é clara expressão de um conceito ideológico que tem como pontos de partida elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. O fato é que organizações que são denominadas de terceiro setor existem e precisam ser estudadas em suas diferentes formas de manifestação.

Para Fischer (2002), Terceiro Setor é um termo adotado para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é diversificada e ampla, constituída por fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, organizações não governamentais, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem, significativamente, do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.

Essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. Tal diversidade é resultante da riqueza e pluralidade da sociedade brasileira e dos diferentes marcos históricos que definiram os arranjos institucionais nas relações entre o Estado e o Mercado. Segundo Bose (2004), o terceiro setor brasileiro “abriga uma enorme variedade de organizações intituladas sem fins lucrativos e para Landin apud Bose (2004) essas organizações diversificaram-se, tornaram-se mais visíveis, começaram a se institucionalizar e a se profissionalizar”. Tais fatos associados, conforme Fernandes (1994), à realização de atividades que são onerosas demais para o público existente, pois exigem recursos humanos e materiais que ultrapassam a capacidade de pagamento dos mais interessados exigem das organizações do terceiro setor e fundamentadas no Espiritismo uma gestão inovadora sobre vários aspectos em especial de pessoas.

Para Salamon e Anheier apud Cabral (2007), as organizações de terceiro setor têm seis características: são estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas, voluntárias e de finalidade pública. Isto é, segundo os autores, elas são organizações institucionalizadas que possuem formalizados seus objetivos, processos e procedimentos de modo que venham a assegurar sua longevidade; são organizações não lucrativas que não pertencem ao aparato institucional governamental; não distribuem lucros entre seus dirigentes; são organizações autônomas que efetuam sua gestão, respondendo somente à legislação que as regula; contam com o trabalho voluntário não remunerado, o que lhes garante a existência de um benefício público e precisam servir a algum propósito público, contribuindo pelo bem coletivo, atendendo a demandas e a interesses de um público externo a seus constituintes. Embora receba algumas críticas, as contribuições dos autores são aceitas pela maioria dos autores sobre o tema.

As organizações do terceiro setor, ao atuarem num ambiente complexo e de constantes mudanças do mundo contemporâneo, precisam de pessoas que contribuam para sua existência e manutenção, a fim de alcançarem longevidade. Gohn (2001, p.78) explica que a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação. Entende-se que estas considerações aplicam-se às diferentes organizações que atuam no terceiro setor uma vez que todas elas estão inseridas direta ou indiretamente no mesmo ambiente. Uma organização com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

fundamentação no espiritismo também precisa adequar-se aos pressupostos de gestão próprios à sua época e ao ambiente no qual se encontra.

No processo de adequação ao seu tempo é importante que as organizações do terceiro setor desenvolvam esforços para superar os desafios destacados por Bose (2004), citando Ashoka e Mckinsey (2001). Os desafios, aos quais se referem os autores são: desenvolver projetos de geração de receitas, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial eficiente. Os autores incluem o trabalho de gestão de pessoas como um dos desafios para as organizações do terceiro setor.

2.2 Espiritismo

Para o entendimento do presente estudo, conhecer sobre alguns dos aspectos do Espiritismo é relevante, a fim de uma compreensão mais precisa. Segundo Kardec (1983), espiritismo é:

ao mesmo tempo uma ciência de observação e uma doutrina filosófica. Como ciência prática, ele consiste nas relações que se podem estabelecer com os Espíritos; como filosofia, ele compreende todas as consequências morais que decorrem dessas relações. “Pode-se defini-lo assim: O Espiritismo é uma ciência que trata da natureza, da origem e da destinação dos Espíritos, e das suas relações com o mundo corporal”. (KARDEC, 2009)

O espiritismo enquanto ciência prática e filosofia necessita de estudos continuados, a fim de um entendimento adequado, pois ao mesmo tempo em que seu conceito pode ser associado, devido ao sincretismo religioso presente na cultura brasileira, à prática religiosa, ele se alia à ciência e filosofia, constituindo um corpo de conhecimentos próprios. Tais conhecimentos precisam ser estudados e compreendidos porque orientam a gestão de organizações no Brasil e no mundo que precisam cada vez mais, apresentar produtividade e eficácia com vistas à sua manutenção.

A primeira sociedade espírita foi fundada por Allan Kardec na França, sendo hoje o Brasil o maior país de estudos e prática do espiritismo. As sociedades espíritas no Rio Grande do Sul são reunidas na federação espírita a qual, juntamente com de outros estados, constitui a Federação Espírita Brasileira - FEB. Conforme consta no site da Federação Espírita do Rio Grande do Sul – FERGS, ela foi fundada em 17/02/1921 e constitui-se no resultado da união de sociedades civis, espíritas, do Estado, em cujo território situa seu âmbito de ação, objetivando a unificação, orientando, coordenando e dinamizando o Movimento Espírita do Estado. Os espíritas reúnem-se em grupos de estudos do espiritismo que originam centros espíritas ou sociedades espíritas. Os centros espíritas para Pires (1987) são como uma fortaleza espiritual na grande batalha para o restabelecimento da verdade cristã na Terra e o referido autor desta que tudo isso deve ser apreciado de maneira racional e não mística, no Centro Espírita porque, segundo ele, as pessoas que estão ali não estão investidas de prerrogativas divinas, mas apenas de obrigações humanas. O mesmo autor complementa que o Centro Espírita é, sobretudo, um local central de serviços ao próximo, no plano humano e também no plano espiritual.

Em termos gerais as sociedades espíritas são organizações da sociedade civil, de caráter científico, filosófico, religioso, educacional, cultural e de ação social, sem fins lucrativos. Cada sociedade espírita organiza-se conforme suas finalidades através de seu estatuto e regimentos conforme o caso. Em linhas gerais elas são constituídas de um



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Presidente, tesoureiro, secretário e seus respectivos vices e mais os diretores de departamentos e conselho fiscal. Os departamentos da maioria das sociedades espíritas são Departamento Doutrinário, Departamento de Assuntos da Família, Departamento de Assistência Espiritual, Departamento de Infância e Juventude. As composições dos departamentos variam conforme as finalidades de cada instituição. Segundo Pires (1987), a concepção dialética do Espiritismo não se baseia no exame das contradições superficiais do mecanismo social. E sim no exame do dinamismo complexo das ações e reações dos indivíduos e dos grupos sociais que estruturam a sociedade. Assim, existem sociedades espíritas que vão além dos estudos espíritas e desenvolvem atividades no terceiro setor através de assistência a idosos, crianças, adolescentes, viciados em drogas ilícitas, pessoas deficientes, pessoas em situação de vulnerabilidade social entre outras.

Seja uma sociedade espírita somente com atividades de estudos do espiritismo até uma grande instituição com departamentos e várias unidades todas necessitam de uma administração adequada e que permita sua longevidade. Neste sentido, o sistema federativo tem realizado esforços através de cursos, palestras e seminários de orientação de dirigentes das sociedades espíritas. Esta preocupação é manifestada pelo Conselho Federativo Nacional da FEB quando diz que os desafios para o dirigente de uma casa espírita envolvem questões relacionadas à sobrevivência da Casa, o acompanhamento, de perto, do trabalho, o atendimento às questões legais e fiscais da Casa e especificamente das instituições beneficentes e autonomia da Casa. A existência de instituições espíritas requer conhecimento sobre gestão para que as mesmas desenvolvam suas funções uma vez integradas no ambiente de diferentes organizações.

Conhecer sobre gestão estratégica de pessoa sem organizações do terceiro setor e, particularmente, instituições espíritas terá importante contribuição para a gestão das mesmas e sua permanência. Pois embora os serviços prestados por uma organização espírita, de um modo geral, e de uma organização espírita com assistência socioeducacional de um modo específico, possam estar atrelados a uma determinada causa e sentimento de prática da caridade por parte das pessoas, tais organizações, atualmente, possuem uma série de atividades que exigem uma gestão estratégica de pessoas e muito exercício de criatividade e práticas inovadoras. O objetivo é viabilizar tais instituições com eficiência e eficácia. Hoje somente o conhecimento empírico sobre gestão é insuficiente para viabilizar as organizações sem fins lucrativos e de assistência social, a fim de evitar riscos que comprometam seu futuro.

2.3 Gestão estratégica de pessoas

Com os avanços tecnológicos, as relações e os comportamentos entre os indivíduos e a organização têm se modificado. Os paradigmas de controle das pessoas têm se modificado e evoluído para os paradigmas do comprometimento das pessoas com os objetivos da organização. De acordo com Albuquerque (2009, p.11), isso é decorrente da necessidade crescente de orientação para planejamento e de gradativas interações com a orientação estratégica. Os profissionais de recursos humanos (RH), com atribuição de elaborar a folha de pagamento, cálculos trabalhistas e previdenciários e demais controles burocráticos, começam a ser exigidos a assumir outras funções. Para tais funções novas, eles precisam ter visão holística, visão estratégica, estilo de liderança situacional, formação humanística, empatia, estabelecer relações proveitosas entre os diferentes níveis hierárquicos (Marras, 2000). Para Albuquerque (2009, p.11), a modificação da administração de recursos para administração estratégica de RH está atrelada a: globalização dos mercados e seus deslocamentos nas organizações; mudanças na filosofia de vida, mudanças de paradigmas tecnológicos que



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

modificam, substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais e o perfil cultural da organização.

A perspectiva da administração estratégica de RH revela-se na capacidade de criar sinergia entre a organização e os indivíduos, aproveitando as contribuições destes ao máximo na elaboração de estratégias, tornando-os comprometidos com os resultados. Para Albuquerque (2002), o alinhamento estratégico deve ocorrer através das características internas capazes de comprometer os colaboradores, a fim de que eles tornem-se parceiros. Para o referido autor, isso parece ser possível através de uma estrutura organizacional reduzidos níveis hierárquicos, flexível nas relações de trabalho e com políticas de recursos humanos com visão de longevidade e incentivos para as pessoas. É válido acrescentar aqui a importância do intraempreendedorismo, principalmente quando se trata de organizações do terceiro setor. Para Sbragia, Stal, Campanário e Andreassi (2006), o intraempreendedor é aquele responsável pela criação de inovações de qualquer tipo dentro de uma organização. Logo, mesmo em organizações de terceiro setor há possibilidade de pessoas usarem de seu potencial criador na busca da eficácia. Por isso, entender como a criatividade pode ser aproveitada na gestão de pessoas que atuam neste setor parece importante.

2.4 Criatividade.

Diversos estudos foram realizados sobre criatividade, seja a busca de conceituação, seja para construir uma classificação, etc. Entre alguns dos estudos pode-se mencionar o conceito de pensamento convergente divergente de J.P. Guilford; o estudo do pensamento lateral de Edward de Bono; as propostas de medir ou classificar o pensamento criativo criado por Ellis Paul Torrance; a teoria da adaptação-inovação criada por Gard J. Puccio, que procura posicionar os estilos criativos num *continuum*, em que em um extremo estão os adaptadores e em outro os inovadores. Há também o entendimento de que a criatividade é um fenômeno no qual uma pessoa comunica um novo conceito – o produto. Esse produto é concebido por um processo mental o qual ocorre num ambiente. Desta forma, produto, pessoa, ambiente e processo constituem quatro dimensões da criatividade (Rickards, 1999). As dimensões constitutivas funcionam de forma inter-relacionadas contemplando ambientes criativos, pessoas criativas, processos criativos.

As pessoas e suas ideias são importantes para a produção de inovações. O estímulo à criatividade das pessoas com o surgimento de inovações através de novos processos e produtos pode proporcionar a continuidade da empresa em ambientes de muita competitividade. De acordo com Monteiro (2011), a criatividade empreendedora resulta da interação entre os indivíduos possuidores de conhecimento, criatividade e motivação e um ambiente que permita o florescimento e o amadurecimento de ideias. Segundo Alencar (2002), “para manter acesa a nossa capacidade de criar, necessitamos estar atentos aos seguintes aspectos fundamentais: pensamento criativo, os atributos e características de personalidade que favorecem a expressão criativa e os bloqueios de natureza emocional e perceptual e as barreiras à criatividade”.

Para Alencar (2002) é rotineiro ver que as pessoas costumam subestimar as suas capacidades e competências, fechar-se a novas possibilidades, ignorar as oportunidades de crescimento, de busca de harmonia, de autoconhecimento, de exploração e reconhecimento dos próprios recursos e possibilidades. Fica então, à gestão inovadora, os esforços para gerar nas organizações um ambiente estimulador à criatividade. De acordo com Albuquerque (2009), os princípios fundamentais para uma organização inovativa vão além dos investimentos em P&D e devem conduzir à inovação no todo da organização. “Para o autor, é necessário alavancar tanto a tecnologia como as competências internas em todas as áreas da



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

organização para impulsionar a inovação sustentável e obter vantagem competitiva”. Assim, parece ser necessário que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional de inovação.

2.5 Cultura interna favorável à inovação

A cultura organizacional representa um conjunto de regras, tácitas e/ou explícitas, que condiciona as atitudes de todos aqueles que a compõem e interagem com ela. (De acordo com Schein (1985), são os seguintes os elementos básicos da cultura organizacional: a) os padrões de linguagem, de tratamento e de formação de grupos, que se revelam no comportamento e na interação entre as pessoas; b) as normas que regem o grupo de trabalho, como, por exemplo, dias de pagamento, *casualday* etc.; c) os valores que regem a organização, tais como confiança, responsabilidade etc.; d) a filosofia que embasa as políticas organizacionais relativas a funcionários, clientes, acionistas etc.; e) as regras de comportamento para novos funcionários e as regras para galgar postos na organização; f) o clima organizacional e a percepção que todos têm do ambiente físico e psicológico em que trabalham.

As principais características de ambiente organizacional com cultura corporativa favorável à inovação citados por diversos autores, segundo Monteiro (2011), são os seguintes: a) tolerância à divergência e à insubordinação, b) tolerância a erros, c) equipes heterogêneas, d) investimento em educação continuada, e) liderança inovadora, mas não centralizada, f) ambiente físico inspirador, g) mudança de ambiente, h) comunicação fluente e reconhecimento das inovações.

As organizações que mantêm as características culturais descritas estão propensas a inovar em produtos e processos, pois sua filosofia permite a participação dos empregados com ideias criativas para a inovação.

2.6 Inovação

De acordo com Schumpeter apud Monteiro (2011), o capitalismo nunca se estabiliza, pois é de sua natureza estar em constante evolução. O motor dessa evolução está em fatores externos (guerras, revoluções), no crescimento gradual (aumento do capital e da população) e, acima de tudo, na *inovação*, um fator intrínseco ao sistema.

No contexto organizacional, Drucker (1962) explica que o propósito de uma empresa é conquistar um cliente, e que qualquer empresa tem duas funções básicas que são: o marketing e a inovação.

Drucker (1989) explica que a organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente. A empresa inovadora não começa com um “orçamento de pesquisa”, começa determinando quanta inovação será necessária para permanecer no mesmo nível.

A sobrevivência da empresa está alicerçada à rápida produção de bens e com custo baixo, se a mesma não fizer isso sua concorrente ganhará o mercado. Para Bautzer (2009), o gestor da inovação é o líder que inspira e guia; tem na imaginação seu maior ativo; o foco está na experimentação e na aprendizagem; a busca por resultados financeiros é de médio e longo prazo; a comunicação é sobre valores, cultura e lições aprendidas; estimula trabalho em equipe, discussão e aprimoramento, novas práticas e tomada de risco e possui pensamento sistêmico.

2.6.1 Tipos de inovações



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

As inovações podem ser classificadas de acordo com a área do negócio impactada, de acordo com o grau de impacto provocado e de acordo com as necessidades do mercado.

As inovações segundo a área do negócio impactada são classificadas de inovações tecnológicas e inovações não tecnológicas. As inovações tecnológicas se referem a inovações de novos produtos e de processos.

De acordo com Monteiro (2011), a inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito, as suas características ou usos. Já a inovação de processos é a introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

Para OCDE (2011), as inovações não tecnológicas ou organizacionais, referem-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. As inovações organizacionais visam à melhoria do desempenho da empresa por meio de redução de custos administrativos ou transação, do aumento da satisfação no local de trabalho (e assim da produtividade) ou na redução dos custos de suprimento.

Quanto ao grau de impacto provocado as inovações podem ser: incrementais que realizam o aperfeiçoamento gradual num produto, serviço, processo ou prática de gestão já existente ou inovação radical, que produz serviços, produtos, processos ou práticas de gestão inteiramente novas.

Com relação às necessidades de mercado as inovações podem ser de diversos tipos: Inovação tipo A = são mais radicais, extrapolam as necessidades do consumidor, do tipo B = são radicais, são desenvolvidas em laboratório antes de serem confrontadas com as necessidades do consumidor e do tipo C = são incrementais, limitam-se a atender às necessidades do consumidor, representando uma ampliação na linha de produtos voltada aos consumidores atuais.

3 Metodologia

O método empregado na presente pesquisa foi o método sistêmico que, segundo Vergara (1997), procura identificar as relações do geral com as partes específicas e das partes entre si, privilegia processos e seu movimento na direção de uma evolução. Na delimitação da pesquisa, para Oliveira (1997), um mesmo problema pode ter problemáticas distintas e torna-se muitas vezes imprescindível ao pesquisador delimitar a sua abrangência para que a pesquisa se centralize num ponto e se aprofunde nele.

O tipo de pesquisa que o presente estudo realizou, segundo Raupp e Beuren (2006), foi, quanto aos objetivos, descritiva, a qual na concepção de Gil (1999) busca descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis e para Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador. Quanto à abordagem do problema a pesquisa, segundo Richardson (1999, p. 80) caracterizou-se como qualitativa na qual é possível compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, descrever a complexidade de determinado problema, além de analisar a interação de certas variáveis; e também quantitativa que segundo o mesmo autor caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto na coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. Quanto aos procedimentos, realizou-se um estudo de caso, o qual, segundo Gil (1999, p. 73), o qual realiza um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetivos, de maneira a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo; também foi feita uma pesquisa bibliográfica a qual, segundo Raupp e Beuren (2006), faz parte da pesquisa descritiva ou experimental, para poder recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema, consiste no exame de literatura científica, para o levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto.

A coleta de dados é utilizada para conseguir informações, utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, isto é, consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretende investigar. Neste sentido, foi realizada a observação, entrevista e questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2002), a observação assistemática consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas e a Observação Não-Participante é aquela na qual o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas sem integra-se a ela. A entrevista, conforme Lakatos e Marconi (2002, p. 92), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária sobre determinado assunto ou problema. Para a autora, na entrevista Não Estruturada: O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. “O questionário segundo Gil (1999) é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”.

A população é o “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”, segundo aborda Vergara (1997). A mesma autora explica que amostra “é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”. A amostragem no presente estudo foi não probabilística por Conveniência, a qual, segundo Kotler e Keller (2006), seleciona os membros da população dos quais é mais fácil obter informações.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros da literatura sobre gestão de pessoas, sobre inovação e terceiro setor com ênfase nos estudos realizados por Albuquerque (1999), Albuquerque (2002), Alencar (2002), Bose (2004), Sbragia, Stal, Campanário e Andreassi (2006), Albuquerque e Leite (2009), Bautzer (2009). A partir da pesquisa bibliográfica foram elencadas variáveis de análise, as quais serviram de base para a elaboração dos aspectos a serem observados, dos itens que integraram a entrevista e as questões do questionário. O perfil dos respondentes estava relacionado a gênero, faixa etária, estado civil, ocupação, grau de instrução, renda, orientação espiritual, tempo de trabalho na instituição, localização na cidade, forma de vínculo com a instituição e setor da instituição no qual trabalha. Foi analisado o sistema de recrutamento e seleção, relacionamento interpessoal, relacionamento hierárquico, grau de conhecimento com relação às estratégias da organização, grau de motivação em trabalhar na instituição, grau de satisfação com o que faz e como faz estilo de liderança, estratégia de recursos humanos, cultura criativa, tipo de inovação na gestão de pessoas, estudos continuados, comprometimento, práticas e experiências inovadoras. Desta forma, no presente estudo, foi realizada uma observação assistemática e não participante junto aos integrantes da diretoria, voluntários e funcionários da instituição estudada; foi realizada entrevista não estruturada com o presidente da referida instituição. O questionário foi aplicado aos membros da diretoria e voluntários que participaram de uma reunião de planejamento estratégico realizada na instituição e, também, aplicado aos funcionários em horário de expediente os quais responderam e entregaram ao pesquisador.

Após a coleta dos dados foram tratados com auxílio de programa de computador, sendo os resultados qualitativos analisados pela análise de conteúdo e os resultados



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

quantitativos pela análise descritiva. Em ambos os casos, considerando os modelos dos autores já mencionados na metodologia. Segundo Triviños apud Raupp e Beuren (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que busca, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos. Para Raupp e Beuren (2006), a análise descritiva procura investigar a relação de causalidade entre fenômenos, bem como descobrir e investigar a relação entre variáveis. Desta forma, os resultados que serão apresentados a seguir são inferências e interpretações a partir das análises de conteúdo e descritivas realizadas.

4 Análise Dos Resultados

A fundamentação teórica do presente estudo e a metodologia utilizada permitiram que os resultados fossem obtidos, a fim de responder à questão com relação às quais inovações na gestão de pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma sociedade espírita com assistência socioeducacional. Especificamente, a proposta do estudo pode ser resumida em cinco pontos: procedimentos inovadores na gestão estratégica de pessoas; perfil das pessoas; motivos das pessoas; experiências organizacionais inovadoras; estilos de liderança e estratégias de recursos humanos preponderantes. Na sequência são descritos os dados qualitativos e quantitativos da pesquisa realizada relacionando-os com a teoria sobre a temática.

Em um primeiro momento, constatou-se, conforme a definição de Salamon e Anheier apud Cabral (2007), que a organização estudada possui as características de uma organização do terceiro setor porque ela é estruturada, privada, não distribuidora de lucros, autogovernada, voluntária e de finalidade pública realizando assistência social e educacional. Outro aspecto que chama a atenção na sociedade espírita estudada e salientado por Bose (2004) é o equacionamento entre as preocupações em manter um trabalhador comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário e as preocupações com desempenho, produtividade, recompensas e desenvolvimento profissional. Isto acontece na sociedade espírita pelos próprios princípios do Espiritismo em acompanhar a evolução da ciência e de tudo submeter ao crivo da razão. Ou seja, as gestões de organizações com fundamentação espírita estão em sintonia com os conhecimentos da pesquisa em diferentes áreas.

Quanto à gestão estratégica de recursos humanos e procedimentos inovadores as variáveis mencionadas na metodologia permitiram constatar as seguintes evidências, na instituição: há reconhecimento dos impactos do ambiente organizacional externo; há reconhecimento da dinâmica do mercado de trabalho; há foco no longo prazo; são consideradas todas as pessoas da empresa e a gestão de pessoas integrada com a estratégia corporativa e estratégias funcionais. Estes aspectos foram constatados pelas respostas ao questionário aplicado e na entrevista realizada na qual as decisões relacionadas à gestão de pessoas são decisões do presidente em conjunto com a diretoria de forma colegiada. Também foi relatado pelos entrevistados práticas de socialização das pessoas remuneradas ou voluntárias.

Quanto ao perfil das pessoas da instituição há evidências de alguns atributos da personalidade criativa, tais como intenso envolvimento no trabalho realizado; coragem para correr riscos; flexibilidade pessoal, abertura à experiência e tolerância à ambiguidade; persistência e imaginação. O envolvimento com o trabalho realizado e a coragem de correr riscos estão relacionados aos investimentos necessários para viabilizar uma instituição do terceiro setor, particularmente espírita, e no interior do Estado com uma cultura predominante católica. Os desafios são mais intensos e a instituição possui persistência para buscar, em



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

parcerias com empresas do segundo setor e do primeiro setor recursos que viabilizem seus projetos e criatividade para executá-los.

Quanto à motivação das pessoas para o comprometimento com o trabalho na instituição foi possível constatar a motivação das pessoas; participação; satisfação com o que fazem e como fazem; desejo em contribuir com uma causa, abertura ao diálogo. Tudo isto gerado pelo apoio à participação em cursos, suporte às pessoas, realização de eventos e atividades que demonstram o reconhecimento dos funcionários e seus familiares. São realizadas festas de aniversários dos funcionários com a presença dos familiares dos mesmos na sede da instituição, realizadas visitas domiciliares em caso de doenças dos funcionários para acompanhamento dos mesmos e suporte emocional, independente de suas orientações religiosas.

Quanto às experiências organizacionais inovadoras no trabalho da instituição foi possível identificar a redução dos níveis hierárquicos, com alteração no desenho organizacional; trabalho gerando desafios constantes e realizado em grupo seja coordenado por voluntários ou por funcionários, todos participam; diálogo, busca da convergência de interesses, seja em atividades de geração de renda como o risoto que é realizado uma vez por mês, no primeiro domingo de cada mês ou nas atividades administrativas e decisões estratégicas para a organização, todos são convidados a participar. Tal fato permite que as decisões sejam tomadas em grupo. Foi observada a possibilidade de carreira longa, pois a instituição, para se manter economicamente, possui uma livraria, um brechó, além da escola e assistência social, e do grande apoio da comunidade. Isto faz com que, na instituição, existam vários campos de trabalho, havendo assim possibilidade de remanejamento de pessoal, conforme seus interesses e competências para diferentes funções na mesma organização. Há, também, o investimento em preparação das pessoas para futuras funções através de cursos internos e externos com o estímulo da instituição. Foi constatado, também, que o foco é nos incentivos grupais vinculados a resultados para a instituição.

Quanto ao estilo de liderança e à estratégia de recursos humanos preponderante na instituição, constatou-se que o estilo de liderança é democrático e a gestão é inovadora, pois a liderança está disposta a aceitar riscos, reação rápida, entusiasmo pessoal, inspira e guia, compartilha valores e lições aprendidas, busca resultados de médio e longo prazo. Com relação à estratégia de recursos humanos preponderante, identificou-se que a mesma é de comprometimento, porque há evidências que as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, e há disposição da instituição em investir para obter melhores resultados.

Os resultados do estudo demonstram que, a gestão de pessoas está concentrada na pessoa do presidente e da diretoria da mesma. As decisões de recrutamento e seleção passam por uma análise da diretoria a qual delibera pela contratação ou não, principalmente em cargos de gerência. É importante salientar que foi observado que tal procedimento adotado não constitui uma centralização na pessoa do presidente e sim uma decisão de grupo, a fim de que as pessoas que venham a integrar a organização estejam alinhadas com suas estratégias. A direção da instituição é, essencialmente, formada por pessoas voluntárias as quais precisam contar com o trabalho de pessoas comprometidas e que possam desenvolver suas atividades sem um controle rígido. Este aspecto exige que a organização tenha uma estrutura organizacional de reduzidos níveis hierárquicos, proporcionando um trabalho rico em desafios com relacionamento entre empregado e empregador baseado na interdependência, para o que são necessárias políticas e sistemas de recursos humanos correspondentes, conforme Albuquerque e Leite (2009).

Antes de finalizar a descrição dos resultados é preciso registrar que a organização espírita estudada apresenta, embora exitosa sobre vários aspectos mencionados, desafios inerentes às demais organizações do terceiro setor apresentadas por Bose (2004) entre elas:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

resistência aos treinamentos e técnicas gerenciais; amadorismo; informalidade, sobre alguns de seus aspectos, no caso da instituição estudada.

A revisão de literatura realizada permite identificar na sociedade espírita estudada que as decisões adotadas estão em concordância com os autores pesquisados, porque a mesma acompanha a evolução das políticas públicas com relação à assistência social e à educação do país, acompanha as mudanças que acontecem no ambiente econômico, político e demográfico.

Portanto, esta organização que atua no terceiro setor na qual foi aplicado o modelo de estudo adotado, não realiza inovações radicais, mas as evidências indicam a adoção de inovações incrementais conforme a abordagem da OCDE (2011). As inovações visam à melhoria do desempenho, redução de custos, satisfação no local de trabalho. Sem tais inovações é possível observar que muitas das sociedades espíritas existentes senão interrompem totalmente suas atividades, elas interrompem um número significativo delas, descaracterizando-se como organizações do terceiro setor. Os dados levantados e os resultados dos estudos de Bose (2004) apontam a necessidade de profissionalização do terceiro setor porque sobre vários aspectos muitas de suas atividades precisam de recursos os quais para ser viabilizados requerem uma infra-estrutura que aproxima as organizações do terceiro setor das organizações do primeiro e segundo.

5 Considerações Finais

Os estudos sobre o terceiro setor no Brasil intensificam-se, conforme Bose (2004), ainda não se possui com precisão a sua dimensão. Particularmente não se possui a dimensão das organizações espíritas do terceiro setor brasileiro. São conhecidas instituições como a Mansão do Caminho na Bahia, Casas André Luiz, no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul, Lar de Joaquina as quais possuem mais de meio século de existência, com uma gestão que lhes confere credibilidade e sustentabilidade. Embora o convívio com vários desafios inerentes a um terceiro setor em processo de amadurecimento foi possível observar que a inovação em gestão de pessoas é o que viabiliza o trabalho realizado por uma sociedade espírita que observa os fundamentos do Espiritismo propostos por Kardec.

A pertinência das abordagens dos autores estudados, em especial Albuquerque e Bose, facilitaram as análises e o entendimento de uma realidade carente ainda de estudos precisos e, particularmente, quando se trata de organizações espíritas. O entendimento é que diante de um cenário de mudanças que impactam os três setores a institucionalização e profissionalização no terceiro setor tornam-se uma necessidade, para garantir a permanência das organizações e suas contribuições à sociedade. Com as abordagens adotadas é possível dizer que os objetivos aos quais se propôs o presente estudo foram alcançados.

Embora o objeto de estudo seja uma organização espírita, à qual o senso comum associa a práticas religiosas dogmáticas e místicas, salienta-se que o entendimento do Espiritismo enquanto ciência e filosofia voltada ao estudo e pesquisa e validação do conhecimento sistemático como significativo para a compreensão da vida em sua plenitude, possibilitam a adoção de práticas de gestão profissional e institucionalizada em conformidade com os estudos da área de ciências sociais aplicadas. Foi possível constatar que a preocupação da direção da organização estudada com planejamento estratégico e gestão de pessoas, sejam voluntários ou remunerados, é evidente, eliminando, na medida do possível, práticas amadoras e informais. Os resultados demonstram assim, que as inovações na gestão das pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma sociedade espírita.

Ainda, é preciso destacar que os procedimentos inovadores se tornam necessários pelas peculiaridades inerentes a uma organização do terceiro setor, a qual precisa administrar



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de forma eficaz os recursos financeiros e a gestão estratégica de pessoas de forma inovadora se torna uma necessidade. Seja quem estiver na condição de presidente ou diretor precisa ser um gestor da inovação conforme proposto por Bautzer (2009) e adotar uma nova concepção de gestão de recursos humanos conforme proposto por Albuquerque (1999) e Albuquerque e Leite (2009), com níveis hierárquicos reduzidos, confiança mútua, *empowerment*, investimento nas pessoas, busca de convergência de interesses, preparação das pessoas para o futuro da organização, decisões tomadas em grupo entre outras. Tais práticas, consideradas inovadoras na gestão de pessoas, são vivenciadas mesmo que de forma experimental na organização estudada e contribuem para gerar motivação das pessoas, conforme observado na pesquisa realizada e comprometimento das pessoas que nela atuam.

As constatações apontadas pelos resultados analisados permitem dizer que o modelo e variáveis propostas para o presente estudo são válidos. Isto é possível considerar a partir da manifestação do presidente da instituição estudada após a leitura dos resultados do trabalho, os quais serão utilizados nas decisões da sociedade espírita. Os resultados obtidos evidenciam que o modelo de estudo realizado permite verificar as inovações da gestão estratégica de pessoas em uma sociedade espírita, sendo encontrado evidências quanto à cultura inovadora, estratégia de comprometimento e inovação incremental. Foi possível concluir, também, pela validade do estudo realizado e a contribuição das informações para a gestão de pessoas da instituição estudada.

Assim, o presente trabalho procurou, de alguma forma, somar nos estudos sobre organizações do terceiro setor, trazendo para o campo de análise organizações que se fazem presentes e atuantes no Brasil graças ao desempenho de pessoas remuneradas e/ou voluntárias. Pessoas que em meio a poucos recursos inovam com a presença de gestores inovadores que conseguem com persistência e espírito empreendedor conduzir talentos humanos para o sucesso no terceiro setor.

6 Referências

- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: **Administração Contemporânea** – Perspectivas Estratégicas. (Org.) FALCÃO, M. M. V. & OLIVEIRA, L. M. B. Ed. Atlas, São Paulo;
- Albuquerque, L. G. (2002). A Gestão Estratégica de Pessoas. In: **As Pessoas na Organização**. (Coord.) FLEURY, M. T. Editora Gente, São Paulo;
- Albuquerque, L.G & Leite, N.P. (2009). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas;
- Alencar, E. S. (2002) **A gerência da criatividade**. São Paulo, Makron Books;
- Andrade, M. M. de. (2002). **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Bautzer, D. (2009). **Inovação repensando as organizações**. São Paulo, Atlas;
- Bose, M. (2004). **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. São Paulo: FEA/USP, Dissertação (Mestrado) <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942>;
- Cabral, E. H. de S. (2007). **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método.;
- Drucker, P. (1962). **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962;
- Drucker, P. (1989). **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA - FEB (2010). Brasília,. Disponível em: <http://www.febnet.org.br/site/>. Acesso em 27 nov. 2010;
- FEDERAÇÃO ESPÍRITA DO RIO GRANDE DO SUL. FERGS (2010). Porto Alegre, Disponível em: <http://www.fergs.com.br>. Acesso em 27 nov.;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Fernandes, R. C. (1994). **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará;
- Fischer, R. M. (2002). O desafio da colaboração; práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor / Rosa Maria Fischer. - São Paulo: Editora Gente, pp. 45-46;
- Gil, A. C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999;
- Gohn, M.G. (2001). **Educação não-formal e cultura política**. 2 ed. São Paulo: Cortez;
- Kardec, A. (1983). **O livro dos espíritos**. 18 ed. IDE São Paulo;
- Kardec, A. (2009). **O que é o espiritismo**. 55 ed. FEB. Brasília: 2009.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2002). **Metodologia de Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas;
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall;
- Marras, J. P. (2000). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura;
- Montaño, C. (2007). **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4.ed. São Paulo: Cortez;
- Monteiro, J.G. (2011). **Criatividade e Inovação**. São Paulo: ed. Pearson. 2011.
- OCDE e Eurostat. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. Brasília: Finep, s/d. Disponível em: <http://www.esalqtec.esalq.usp.br/artigos/MANUAL%20DE%20OSLO%20%20Diretrizes%20para%20Coleta%20e%20Interpretacao%20de%20Dados%20sobre%20Inovacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2011.
- Oliveira, S. L. de. (1997). **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, tgi, tcc, Monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira;
- Pires, J. H. (1987). **O centro espírita**. 2. ed. LAKE;
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa aplicável às Ciências Contábeis. IN: **COMO ELABORAR TRABALHOS MONOGRÁFICOS EM CONTABILIDADE - Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas;
- Richardson, R. J. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas;
- Rickards, T. (1999). **Creativity and management of change**. Oxford: Blackwell, 1999.
- Sbragia, R., Stal, E., Campanário, M. de A. & Andreassi, T. (2006). **Inovação como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo, Clio editora;
- Schein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass;
- Vergara, S. C. (1997). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.