

## **Contrato psicológico no terceiro setor: expectativas de voluntários**

**CAMILA DE ARAÚJO FERNANDES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**GILBERTO CRISTIANO DA SILVA JUNIOR**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**DANILO ANGELUS PEREIRA DE LIMA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# **CONTRATO PSICOLÓGICO NO TERCEIRO SETOR: expectativas de voluntários**

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao iniciar o trabalho em uma organização o indivíduo assina com essa um contrato, que é a garantia legal das responsabilidades de ambas as partes envolvidas, porém em tal processo existem também expectativas subjacentes que não estão contempladas de maneira formal entre indivíduo e organização. Essa é a ideia do contrato psicológico, que ocorre quando se acredita que foi feita uma promessa de retorno futuro com base em uma contribuição que foi dada. Nesse sentido, a troca de promessas, implícitas ou declaradas constitui a base do contrato psicológico (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994).

Contudo, considerando seu componente subjetivo, mesmo que cada parte considere que de fato o contrato existe, não necessariamente quer dizer que concordam quanto a quais são as obrigações mútuas envolvidas. Assim, quando uma parte desse relacionamento percebe que uma obrigação/promessa não foi cumprida pela outra parte, tem-se uma violação do contrato psicológico. As reações à experiência da violação podem levar a perda de confiança, redução do desempenho e maior probabilidade de erosão e encerramento desse relacionamento, ou seja, os indivíduos deixam a organização (Robinson & Rousseau, 1994).

A produção de pesquisas sobre contratos psicológicos é considerada escassa e recente no Brasil, sendo a área de administração o campo predominante dos estudos (Bastos *et al.*, 2014; Chiuzi & Malvezzi, 2014; Gondim & Rios, 2010). Trabalhos qualitativos, como o de Santiago e Silva (2016) examinaram as percepções do contrato psicológico na área de gestão internacional de recursos humanos. Vasconcelos, Lopes e Hilal (2017) pesquisaram sobre a influência dos relacionamentos interpessoais na percepção de um contrato psicológico. Em relação aos trabalhos quantitativos, podemos citar o de Santos *et al.* (2018) que utilizou modelagem de equações estruturais para medir o efeito da afetividade do contrato psicológico e a satisfação no trabalho de auditores, e o de Rios e Godim (2017) que validaram uma escala de contrato psicológico docente.

Apesar da predominância de estudos no contexto de administração, não são identificadas pesquisas inseridas em contextos além do privado. O terceiro setor, por exemplo, engloba uma coleção de organizações e iniciativas autogeridas que objetivam a produção de bens e serviços públicos, que não acarretam em lucros e atendem as necessidades comunitárias. Além disso, é um setor propício ao desenvolvimento da condição de bem-estar e da cidadania, pois procura atender às propostas de reforma social e política e oportuniza a participação social e envolvimento democrático em esfera local (Fernandes, 1994; Carballal, 2009; Milligan & Fyfe, 2005).

Conforme Rothgiesser (2004), o terceiro setor é formado por cidadãos que de maneira espontânea e voluntária participam em ações de interesse social. A emergência do terceiro setor no Brasil traz consigo diversos desafios, dentre eles a captação de recursos humanos e financeiros para manter suas atividades. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), o número de instituições sem fins lucrativos no Brasil caiu 16,5% entre 2010 e 2016. Além disso, em 2016, 64,5% das instituições não contavam com nenhum profissional assalariado, utilizando-se de trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos.

O trabalho voluntário, diferentemente do trabalho formal, não recebe um salário, não tem sua carteira assinada, nem goza de benefícios como férias, 13º salário, seguro desemprego

e saque do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), bem como não possui um horário fixo obrigatório, pois o mesmo depende da disponibilidade do voluntário. Esse tipo de trabalho exerce atividades de interesse social objetivando contribuir com uma causa em benefício da comunidade, possibilitando transformações sociais significantes. Nessa direção, o trabalho voluntário pode ser um campo relevante para o estudo do contrato psicológico, dadas as suas características e expectativas subjetivas.

Apesar da ampla literatura sobre contrato psicológico e da maior evidência do tema após o estudo de Rousseau (1989), poucos são os trabalhos desenvolvidos com enfoque nos antecedentes de formação e violação do contrato psicológico (Raja, Johns & Ntalianis, 2004; DelCampo, 2007), relevantes para a compreensão das relações de trabalho e suas mudanças.

No Brasil, diversos estudos vêm documentando a relação entre contrato psicológico e comprometimento organizacional, bem como sua utilização como ferramenta estratégica de gestão (Menegon & Casado, 2006; Rios & Gondin, 2010; Leite & Albuquerque, 2011), porém são raros os que abordam os efeitos da violação do contrato psicológico (Almeida, 2016; Menegon, 2004), e seu foco é exclusivamente no contexto de organizações privadas. Contudo, cabe destacar que o conceito de contrato psicológico pode ser um importante elemento para o entendimento de outras formas de relação afora a empregatícia, a exemplo do voluntariado.

Nesse sentido, não sendo identificados estudos no país que observem o contrato psicológico para além da perspectiva de emprego formal e dada a relevância do trabalho voluntário para o terceiro setor, assim como suas características, a presente pesquisa tem como objetivo identificar aspectos relacionados à construção e à ruptura ou violação do contrato psicológico de voluntários do terceiro setor. Para tanto foi considerado o voluntariado na cidade de João Pessoa, Paraíba.

Destaca-se que os conhecimentos gerados a partir dos resultados de pesquisas realizadas em outros países podem não ser aplicados no nosso cenário nacional, considerando as especificidades do nosso terceiro setor, já citadas. Uma vez que esse terceiro setor busca trazer benefícios sociais e para isso necessita não somente da atração e captação, mas também da manutenção de voluntários, conhecer como esses enxergam os fatores relacionados ao contrato psicológico pode auxiliar as ONGs a implementarem ações para maior aderência de expectativas, incentivando a permanência desses voluntários nas organizações.

Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para a literatura ao pôr em evidência uma lacuna no corpo de conhecimento sobre como se mostra o contrato psicológico no terceiro setor em contexto brasileiro, abrangendo a subjetividade do voluntário em análise qualitativa, bem como para uma melhor gestão de voluntários no terceiro setor. Acredita-se que ao assumir a abordagem qualitativa nesta pesquisa, dado seu objetivo, é possível uma maior aproximação do entendimento do fenômeno do contrato psicológico que, como aponta Nichols (2013), em geral privilegia a abordagem quantitativa.

O artigo traz uma visão geral sobre a teoria do contrato psicológico, discutindo sua aplicação ao contexto do terceiro setor e alguns resultados de estudos com esse enfoque. Em seguida são detalhados os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim são apresentadas brevemente as considerações, dando destaque aos principais achados da pesquisa e suas implicações práticas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contrato psicológico

Os contratos psicológicos são crenças individuais entre o indivíduo e a organização a respeito de uma obrigação mútua. Esses contratos possuem uma função significativa nas relações entre superior e subordinado. Um contrato psicológico nasce da percepção de um

indivíduo que suas contribuições obrigam à organização à reciprocidade, ou vice-versa. É a crença do indivíduo em uma obrigação de reciprocidade que estabelece o contrato. Neste sentido, um contrato psicológico é gerado quando uma das partes entende que uma promessa de recompensa futura foi feita e, conseqüentemente, uma obrigação foi estabelecida para proporcionar benefícios futuros. Essa compreensão será diferente para pessoas recém-contratadas que das demais, do mesmo modo funcionários que trabalham sob pressão realizarão interpretações diferenciadas (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Anbreu & Silva, 2006).

As partes envolvidas acreditam que realizaram promessas e que ambas as partes concordaram com os mesmos termos do contrato. Contudo, isso não quer dizer obrigatoriamente que elas compartilham do mesmo entendimento a respeito de todos os seus termos. Elas apenas creem que partilham da mesma compreensão do contrato. Os contratos psicológicos são subjetivos e por mais que as crenças em obrigações recíprocas contemplem um contrato, ambas as partes não precisam estar de acordo, para que acreditem que existe um contrato (Robinson & Rousseau, 1994; Anbreu & Silva, 2006).

As organizações não possuem contratos psicológicos, os indivíduos sim. Por mais que a organização seja a outra parte no relacionamento, ela apenas fornece o contexto para a concepção de um contrato, porém ela não pode ter um contrato psicológico com seus integrantes. Embora as organizações não possam identificar, seus gerentes individuais podem notar pessoalmente um contrato psicológico com os colaboradores e corresponder de acordo (Rousseau, 1989).

O desenvolvimento de um contrato psicológico progride de acordo com o valor que as pessoas normalmente imputam à reciprocidade. Entretanto, um indivíduo crer em um contrato psicológico é muito mais do que adotar uma norma social. Existe a crença que uma promessa de recompensa foi feita, uma compensação ou colaboração foi ofertada e aceita, e existe uma obrigação de conceder benefícios futuros. A compatibilidade entre o que é supostamente prometido e o que é recebido é um problema em um contrato psicológico (Rousseau, 1989).

Em síntese, os contratos psicológicos possuem as seguintes características: (a) um indivíduo acreditar em obrigações recíprocas entre ele e outra parte; (b) quando uma parte cumpriu ou disponibilizou uma contrapartida em troca de uma promessa de retribuição da outra parte; (c) são demasiadamente subjetivas tanto a promessa quanto à consideração; e (d) a crença em um contrato psicológico está vinculado ao pressuposto de relação à boa-fé, à negociação justa e à confiança, entendendo esse contrato como um fragmento da estrutura maior do relacionamento entre as partes (Rousseau, 1989).

Anbreu e Silva (2006) encontram em sua pesquisa com mecânicos e eletricitas da gerência de manutenção de minas da Alfa em Minas Gerais, que o contrato psicológico é definido livremente da vontade dos sujeitos, e mesmo sem a consciência de que está sendo construído. A ocorrência desse fenômeno não é percebida pela maioria dos atores organizacionais. Além disso, identificam que existem fatores externos que colaboram para a elaboração do contrato psicológico, como a imagem organizacional, que gera impressões e crenças a respeito da organização antes de qualquer contato do funcionário com essa. Além dos fatores internos que vão se construindo ao longo do tempo e modificando o contrato psicológico, como comunicados verbais que são passados ao empregado logo que ele inicia na organização.

Uma violação de contrato psicológico ocorre quando uma das partes em um relacionamento entende que a outra não cumpriu a obrigação prometida. Essa violação é diferente das expectativas que não são atendidas como também das percepções de desigualdade e, por isso, quando um contrato é violado a tendência é que as respostas sejam mais intensas do que quando uma expectativa não é satisfeita. Não cumprir os termos de um contrato psicológico indica um estrago ao relacionamento entre o indivíduo e a organização. Quando uma parte em

um relacionamento crer que o outro violou o contrato, a “vítima” experimenta sentimentos como injustiça, raiva e ressentimento. (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994).

Uma expectativa não atendida não caracteriza uma violação, porém pode proporcionar frustração, com evidentes consequências na qualidade do elo do funcionário com a organização. A violação de um contrato acontece quando há um sentimento de traição aos termos do contrato. Esse sentimento é evidenciado quando não são atendidas as expectativas que são centrais e estão alicerçadas nos valores pessoais. Quando as expectativas são classificadas como menos importantes, tem a tendência de causar apenas frustração por uma vontade não realizada, porém não um sentimento de traição que é o fundamento da percepção de violação de contrato (Rios & Gondim, 2010).

Alguns autores, como Menegon e Casado (2006), utilizam a palavra “ruptura” como um sinônimo de “violação”, entretanto, Almeida (2016) e Robinson e Morrison (2000) fazem uma distinção entre essas palavras, em que para esses autores a ruptura indica simplesmente o não cumprimento de promessas ou contratos, enquanto a violação é uma atitude realizada de modo proposital e com um pleno desrespeito a considerações legais, morais ou éticas na ação de não cumprir as promessas ou contratos estabelecidos. Essa diferenciação conceitual é importante no contexto do contrato psicológico e é adotada no presente estudo.

## 2.2 Contrato psicológico no terceiro setor

O terceiro setor abrange a produção do desenvolvimento do estado de bem-estar, e é caracterizado por não ser não governamental, não lucrativo, independente e mobilizador do voluntariado (Fernandes, 1994). Um objetivo central do terceiro setor é atenuar as desigualdades existentes na sociedade, e disso deriva a sua relevância. A importância que o terceiro setor ganha é por substituir as deficiências do Estado e por ser uma força atuante de funções e responsabilidades sociais (Trindade, 2017).

Para uma organização ser parte do terceiro setor ela deve ser formal, privada, não-distributiva de lucros, autônoma e voluntária (Salamon & Anheier, 1992). Nessas organizações, a dimensão voluntária exerce um importante papel na alavancagem dos resultados e objetivos (Falcão & Araújo, 2017). Por isso faz-se necessário compreender o conceito de voluntariado.

Para Wilson (2000), o voluntariado é parte do conjunto de atividades de ajuda, que são tipicamente proativas e que envolvem compromisso de tempo e esforço. Cnaan, Handy e Wadsworth (1996), em sua análise, demonstram que o voluntariado se baseia no livre arbítrio, na atividade não remunerada, e na doação de tempo em benefício de outras pessoas, grupo ou causa. De maneira ampla, a Organização das Nações Unidas (2019), define “voluntário” como sendo o jovem, adulto ou idoso que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração, a diversas formas de atividades de bem-estar social ou outros campos.

Na literatura, poucos estudos investigam a teoria do contrato psicológico em organizações sem fins lucrativos. Farmer e Fedor (1999) evidenciam que os contratos psicológicos são importantes para os voluntários e exercem um importante papel na compreensão de suas atividades. Nichols (2013) examina o que os voluntários esperam da organização e considerou o trabalho voluntário como trabalho não remunerado, “lazer sério” e como ativismo. Liao-Troth (2005) também investiga como as expectativas dos voluntários são formadas, e concluiu que as expectativas podem ser divididas em dois subcontratos psicológicos: o primeiro, associado a garantia de boa-fé e justiça; o segundo, associado às características intrínsecas do trabalho, ou seja, aquelas que satisfazem as necessidades do voluntário. Haski-Leventhal *et al.* (2019) argumentam ainda que quando as expectativas são cumpridas, os voluntários desenvolvem cidadania, empatia e aumentam os níveis de confiança e bem-estar no âmbito organizacional.

Em relação à confiança, Barrett, Cox, e Woodward (2017) indicam a existência de confiança entre os voluntários em vez da hierarquia de gerenciamento da organização. Além disso, os autores posicionam que o contrato psicológico baseado em valores e espiritualidade fortalece o vínculo entre voluntário e organização. Kim *et al.* (2016) relaciona a intenção de continuar no voluntariado com a teoria do contrato psicológico, e aponta que uma forma eficaz de recrutamento de voluntário é alinhar os valores e objetivos pessoais com a missão e os objetivos da organização.

Harman e Doherty (2014) examina o contrato psicológico e as influências em seu desenvolvimento, indicando o alcance de expertise técnica, a liderança e o apoio dos supervisores como os fatores que mais influenciam na experiência do voluntariado. Nessa mesma linha de investigação, Yuriev (2019) identifica os fatores que motivam os voluntários a permanecerem nas organizações. A análise revela emoções associadas à sensação de liberdade, sensação de pertencer, esperança de externalidades positivas e senso de realização.

Por outro lado, ao analisar a violação do contrato psicológico, Walker, Accadia e Costa (2016) consideram que os contratos psicológicos não são importantes na dinâmica das organizações voluntárias, pois a maior atenção se dá às percepções de apoio organizacional. Assim mesmo, Griep *et al.* (2016) enfatiza que a violação do contrato psicológico pode explicar o comportamento contraproducente dos voluntários, tendo o líder o papel chave de sustentar o comportamento produtivo dos membros. Starnes (2007) também demonstra que a violação do contrato psicológico provoca a redução das horas de voluntariado, no entanto, aparentemente, não tem relação com a intenção de abandonar a organização. Vantilborgh *et al.* (2014) abordam a lacuna da literatura sobre estudos da violação do CP e determinaram que os voluntários que consideram ter atividades mais desafiadoras e alinhadas com as suas expectativas têm menor probabilidade de deixar a organização.

Aranda, Hurtado e Topa (2018) observam o surgimento de uma nova forma de participação voluntária, no estilo *do-it-yourself*, na qual a organização coletiva de voluntariado está mudando e sendo substituído por estilos de participação individualizados. Do ponto de vista subjetivo, os voluntários parecem não perceber o voluntariado como uma obrigação. Baseado na visão de Rousseau (1995) e na teoria da troca social de Blau (2017), quando os voluntários se engajam em uma causa, eles tendem a se envolver continuamente em uma condição de reciprocidade, esperando que o seu esforço e compromisso sejam recompensados em algum momento.

### 3 METODOLOGIA

Para compreender os fatores relacionados ao contrato psicológico de voluntários no terceiro setor, optou-se pela abordagem qualitativa, exploratória e de perspectiva interpretativista. Quanto aos sujeitos, a pesquisa foi aplicada com voluntários e ex-voluntários em organizações do terceiro setor na cidade de João Pessoa – PB. O Nordeste é a segunda maior região brasileira em quantidade de organizações do terceiro setor, e de seus nove estados, a Paraíba se encontra em quinto lugar, contando com 5.628 ONGs (IBGE, 2010). Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad), 5,3% dos jovens entre 14 e 24 anos de João Pessoa realizava trabalho voluntário em 2018, número superior ao registrado no ano anterior, de 2,6% (IBGE, 2019). Considera-se então a cidade de João Pessoa como um contexto adequado para a realização do estudo.

Foram convidadas via e-mail para participação na pesquisa 53 organizações atuantes da cidade, contudo, em um período de três semanas não se obteve respostas. Assim, além da ênfase dada às organizações sociais e ao voluntariado em João Pessoa, o critério para a seleção dos participantes foi a acessibilidade, com base em redes de contatos pessoais dos pesquisadores.

A técnica adotada para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, por permitir maior flexibilidade para aprofundamento de questões emergentes no contexto da entrevista, sendo apropriada para o tipo de pesquisa exploratória a qual o estudo se propõe. O roteiro de entrevista foi composto de 23 perguntas elaboradas com base nos principais elementos do contrato psicológico identificados na literatura adotada e divididas em três seções. A primeira seção buscou construir um perfil dos entrevistados, a segunda buscou captar as motivações do entrevistado para o voluntariado e como foi sendo formado seu contrato psicológico, e a terceira buscou conhecer os fatores associados à percepção de possível ruptura ou violação do contrato psicológico.

Foram realizadas, em agosto de 2019, 6 entrevistas com voluntários e 6 entrevistas com ex-voluntários, que foram gravadas e integralmente transcritas para posterior análise. A opção por voluntários e ex-voluntários teve como objetivo identificar as percepções de quem está ou não inserido no contexto em análise, visto a influência que o vínculo organizacional desempenha nas percepções individuais, bem como a ideia de possível ruptura ou violação do contrato psicológico estar ligada ao fato de se deixar a organização. O número de entrevistados se deu por meio da saturação dos dados.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente e em plataforma virtual de acordo com a disponibilidade de cada participante e duraram entre 17 e 40 minutos. Após a transcrição, os dados foram tratados sistematicamente segundo os preceitos da análise de conteúdo de Bardin (2007). Dentre as vantagens da análise de conteúdo, podem ser citadas que é não-intrusiva e relativamente livre de vieses de demanda de pesquisadores e de lembrança dos informantes, trazendo inferências válidas de um corpo de texto (Gaur & Kumar, 2018).

A análise de conteúdo envolveu a pré-análise, sendo realizada a organização do material e leitura flutuante, partindo-se para a exploração e codificação, na qual, de acordo com o objetivo do estudo, os trechos foram agregados com base em similaridade de categorias semânticas, formando núcleos de sentido. Emergiram então 10 categorias de análise temática, sendo essas: 1) motivos que levaram ao voluntariado; 2) motivos que levaram a escolher se voluntariar em uma entidade específica; 3) motivos que levaram a deixar o voluntariado; 4) retorno esperado ao ser voluntário na organização; 5) aspectos da organização relacionados ao alcance do retorno esperado; 6) aspectos relacionados à satisfação do voluntário; 7) tratamento dentro da organização; 8) expectativas; 9) obrigações/promessas percebidas; 10) ideais e objetivos da organização.

Para garantir o sigilo quanto as suas identidades e das organizações de atuação, os entrevistados serão tratados por E1 a E12, de acordo com a ordem em que foram entrevistados. Os sujeitos da pesquisa são três do gênero masculino e 9 do gênero feminino, com idades entre os 20 e 30 anos, e predominância de escolaridade de nível superior, decorrente da forma em que foram identificados, por meio de indicações da rede de relacionamento dos pesquisadores e não pode ser tomado como um perfil característico do voluntariado em João Pessoa de maneira geral. Espera-se que, apesar da diversidade de setores de atuação das organizações em que os participantes estão inseridos (saúde, educação, eventos esportivos, proteção animal e assistência social abrangente a moradores de rua e dependentes químicos) seja possível compreender as características do contrato psicológico de forma abrangente, buscando aquelas que são em comum a qualquer entidade sem fins lucrativos e que dependa de trabalho voluntário.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Motivações do voluntariado

Como identificado em pesquisas referentes ao voluntariado nos trabalhos de Wilson (2000) e Cnaan, Handy e Wadsworth (1996), percebe-se que a maioria dos entrevistados têm

como motivação principal para exercer atividade voluntária o desejo de ajudar ao próximo, de servir à comunidade e à sociedade de maneira geral, pautada em valores pessoais de fazer o bem e cidadania.

Além do desejo de contribuição, a motivação ao voluntariado é ainda associada à identificação com uma causa, que leva ao maior engajamento em atividades que a promovam. Esse é o caso de E1, E4 e E12, que foram levadas ao trabalho voluntário porque se identificam com uma causa e a veem como uma forma de ajudar ao próximo e a sociedade. E1, em especial, vê o trabalho voluntário em proteção animal como uma forma de dar um lar aos que necessitam e uma forma de compensação já que que não pode criar em sua casa.

[...] porque eu particularmente gosto muito de animais, cachorro e gato. Mas eu nunca pude criar um cachorro, um gato na minha casa, porque a minha família não gosta. Então eu decidi participar de proteção animal porque já que eu não poderia ter um animal eu poderia incentivar pessoas a terem um animal em casa. Aí foi a partir daí que eu decidi ser voluntária. (E1)

Diferente dos demais, E6 viu a participação como voluntária a partir da perspectiva da oportunidade, uma vez que apresentava disponibilidade de tempo naquele momento, no qual havia terminado seu trabalho de conclusão de curso se voluntariou a uma organização específica por acreditar que esta traria benefícios a sua formação profissional. Com isso foi possível a obtenção de conhecimentos que não seriam adquiridos no espaço acadêmico, sendo um complemento prático.

Um ponto que se sobressai nas falas dos entrevistados é como as redes de relacionamento influenciam a motivação ao voluntariado em uma determinada organização do terceiro setor, geralmente vinculada a identificação com uma causa. Quando amigos já são voluntários em uma entidade, existe maior disposição do indivíduo ao voluntariado na mesma, sendo atraído pela causa, pelos objetivos e pelas ações que passa a conhecer a partir desses amigos, como ocorrido com E1, E2, E6, E9 e E10.

Não conhecendo a organização antes de participar de feiras de adoção de animais, E1 foi levada a se voluntariar em uma ONG específica não somente por ouvir sobre essa de uma amiga que já era voluntária, mas também pela própria divulgação promovida pela organização. Esse também foi motivo elencado por E3, E7 e E8. E4 agia de maneira independente na causa animal, mas viu em uma entidade a possibilidade de alcançar objetivos que sozinha não seriam realizáveis, como comenta: “Mas resolvi ver se por meio de uma entidade, objetivos maiores poderiam ser alcançados” (E4).

Percebe-se relação com o estudo de Barrett, Cox, e Woodward (2017), pois os respondentes da pesquisa apontam confiança nos relacionamentos com os colaboradores desde o início da atividade voluntária. Em oposição a Aranda, Hurtado e Topa (2018), a participação voluntária ocorre de maneira coletiva, em que a organização é capaz de unir os esforços através de grupos de voluntários.

#### 4.2 Retorno esperado

As crenças individuais que o indivíduo e a organização possuem, a respeito de uma obrigação mútua, são os contratos psicológicos. O que forma o contrato é troca entre promessa e o retorno esperado. Portanto nenhuma das partes tem razão para contribuir com alguma coisa para o outro se não houver a promessa de um retorno futuro (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994). Sendo assim, a percepção dos voluntários quanto ao retorno esperado constitui o seu contrato psicológico com a ONG.

A maioria dos entrevistados indica que o retorno esperado da atividade voluntária reside da satisfação percebida do impacto social positivo causado diretamente de sua atividade. O alcance desse impacto social é um dos principais motivos que os levam ao trabalho voluntário.



Dentre os elementos de satisfação, como o benefício social, a melhoria da qualidade de vida de alguém e algum tipo de mudança que leve ao bem-estar individual ou coletivo são citados por E1, E2, E3, E4, E7, E9 e E12. Mesmo quando ajudar ao próximo não se mostra como o motivo primário para o engajamento de voluntários, esses acreditam que tal aspecto leva à satisfação.

Ver a vida das pessoas melhorar. (E3)

Ao me voluntariar o único retorno que eu esperava e espero é ver as pessoas progredindo, evoluindo e sabendo lidar melhor com as situações. (E7)

Retorno de fazer bem ao próximo, retorno de ver outras pessoas bem, isso me faz bem. Saber que eu estou sendo útil, saber que a gente tá ajudando outras pessoas (E9)

[...] faz mais bem pra pessoa do que pra quem a pessoa tá ajudando. E durante todo esse tempo assim, amigos né que eu tenho até hoje, que são amigos da ONG. (E12)

É válido destacar que quando questionados acerca do retorno que esperavam, alguns participantes se mostraram um pouco confusos e demoraram algum tempo pensando em como poderiam responder, possivelmente por não terem se indagado a respeito disso anteriormente, como destacou E12 durante a entrevista. Dessa forma, ao fazer uma retrospectiva de seus 8 anos como voluntária na entidade, E12 comenta sobre um retorno que não esperava, que envolve a dimensão social e as amizades desenvolvidas, elemento associado à satisfação dos voluntários.

Também como retorno não esperado, E1 encontrou na ONG em que atuou o reconhecimento de seu empenho ao ser indicada como membro da comissão responsável parte administrativas da organização, mostrando-se algo por ela valorizado. Esse retorno não esperado pode ser explicado pelo fato do contrato psicológico de voluntários ser constituídos por enxergarem o trabalho como um “lazer sério” e como ativismo e suas expectativas de retorno esperado ser formada por uma garantia de tratamento de boa-fé e justiça e de aspectos que satisfazem as suas necessidades (Nichols, 2013; Liao-Troth, 2005).

Também como elemento significativo de retorno esperado para os entrevistados é poder contribuir para o alcance do grande objetivo ou missão da organização da qual fazem parte, sendo mencionado por E2, E4, E8, E10 e E11. Dessa forma, relacionado à identificação com uma causa, a ajudar/servir ao próximo, o objetivo das ONGs é um elemento-chave que atrai o voluntário e seu alcance leva à percepção de que uma promessa implícita está sendo cumprida, a saber, a de impacto social, trazendo satisfação.

Esperava contribuir de alguma forma pra ONG, pra melhorar a ação deles e o retorno também das ações né. (E2)

Não esperava nenhum retorno assim, não entrei buscando um retorno não, só entrei querendo ajudar a causa mesmo, fazer o bem pela causa, porque eu me sinto bem de saber que estou ajudando outras pessoas (E10)

Bom, retorno nenhum. A sensação de que você pode através das palavras, através de um incentivo moral pro próximo, a gente consegue fazer com que ele possa fazer a doação de sangue e assim você consegue salvar vidas, né. (E11)

Essa característica do contrato psicológico de voluntários difere do contrato psicológico de funcionários em organizações privadas, uma vez que missão não se mostra diretamente relacionada ao retorno para o próprio indivíduo, embora possa ser uma das fontes de atração para que entre na organização. Como pode ser notado no estudo de Anbren e Silva (2006) com funcionários da mineradora Alfa que fatores externos como a imagem organizacional gerou impressões e crenças sobre a organização antes do contato do funcionário com a mesma contribuindo na construção do contrato psicológico, porém os fatores internos como comunicados verbais transmitidos ao empregado quando ele começa na organização vão modificando o contrato psicológico. Neste sentido, diferentemente de voluntários, o contrato psicológico de funcionários de empresas privadas não possuem muita influência da missão ou da imagem organizacional.

Por estarem relacionados a organizações que centram sua captação de voluntários na oportunidade de aprendizado e aquisição de conhecimentos e novas experiências, E5 e E6

mencionam esse como um retorno esperado e uma promessa enfatizada pela organização, embora em diferentes momentos das entrevistas tenha sido ressaltada a importância dos benefícios sociais do compromisso assumido pelas entidades para com a sociedade e/ou do seu próprio trabalho voluntário.

Acabava que eu ajudava as crianças e também recebia de alguma forma o retorno que era o aprendizado de novos idiomas. Eu acho que isso é o que eu também esperava na verdade. (E5)

[...] o retorno que eu pretendia era de conhecer o evento, um evento desse porte, como é que funciona logisticamente, questão organizacional [...] era mais amplo o meu conhecimento do que se eu fosse estudar isso num livro ou na universidade. (E6)

Além das características intrínsecas ao trabalho voluntário, alguns voluntários associam o alcance do retorno esperado a aspectos das próprias entidades, como organização e transparência em relação a seus gastos, orçamento e metas alcançadas divulgados para os voluntários em eventos internos e a eficaz mediação ou inexistência de conflitos entre membros, uma vez que bom convívio social é algo que influencia positivamente a satisfação do voluntário. Destaca-se que é relevante no contrato psicológico aspectos mais gerais como o respeito pelas pessoas, códigos de conduta e outras normas de comportamento ligadas a relacionamentos que envolvem confiança (Rousseau, 1989; Robinson; Rousseau, 1994).

#### 4.3 Satisfação do voluntariado

Considerando a importância dada à satisfação do voluntário como um retorno esperado de suas atividades nas ONGs, um dos principais aspectos relacionados a essa é a percepção de estar sendo útil à organização em que está inserido, contribuindo para a realização de seus objetivos, e sendo útil para a sociedade de maneira geral, em uma perspectiva de ajudar de alguma forma ao próximo e exercer a cidadania. E1, E5, E7, E8 e E12 apresentam em suas falas a importância de tais aspectos, que são os próprios motivos que levam ao trabalho voluntário da maior parte desses entrevistados.

Então eu tive esse sentimento de utilidade pra eles, por menor que fosse o trabalho, mas com certeza fez diferença. (E1)

Porque eu me sentia útil de alguma forma. (E5)

Porque o meu objetivo é servir e ajudar as pessoas. (E7)

Contribuir mesmo [...] temos o dever de ajudar o próximo, ajudar a comunidade, principalmente a que a gente tá mais próximo. (E8)

Eu sinto que eu faço a diferença na vida das pessoas. (E12)

Wilson (2000) e Cnaan, Handy e Wadsworth (1996) representam o voluntariado a dedicação de tempo em benefício de outras pessoas, grupo ou causa. Bastante ligado a ser útil à organização, E3, E4, E9, E10 e E11 resgatam o alcance dos objetivos maiores da organização como algo que os leva ou levaria a sentir satisfação, objetivos esses que podem ser traduzidos genericamente como relativos a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar social.

Porque eu vejo resultado nas pessoas e no trabalho que fazemos. (E3)

Acho que um ponto bem crucial pra isso são os depoimentos, de relatos das crianças e adolescentes. Quando elas disseram que nós éramos os espelhos delas, que era em nós que elas queriam se inspirar. O depoimento dos pais, da diferença que a gente fez na vida deles. (E9)

[...] as atividades de doação de sangue aumentaram demais. Então você nota, indo nos postos de doação de sangue, e você nota essa mudança [...] eu conseguia dentro dela fazer tudo que eu gostava de fazer. Eu ajudava o próximo, eles me ouviam, não era uma opinião fechada. (E11)

Assim, o papel do trabalho do voluntário no alcance dos objetivos (senso de utilidade) embora não abordado por esses entrevistados, mostra-se presente implicitamente em suas falas.

Ademais, ver resultados concretos do trabalho das organizações na comunidade é o que viabiliza a identificação de uma recompensa pelo trabalho voluntário, que é o sentimento de satisfação.

Yuriev (2019) identifica que um dos fatores que motivam os voluntários a permanecerem nas organizações é a sensação de pertencer e o senso de realização. Além do senso de utilidade e a realização dos objetivos da organização, a satisfação pode ser associada ao convívio social dentro da organização, uma vez que organizações sem fins lucrativos geralmente trazem em si intensa atividade social não apenas entre membros, mas também com as próprias comunidades-alvo das ações dessas.

Desse modo, as ONGs podem ser vistas como espaços de interação entre pessoas que compartilham objetivos e valores similares e contribuem para a construção do contrato psicológico e o senso de retorno ao se engajar na atividade voluntária. É relevante recordar ainda que já contar com amigos em ONGs alguma a predisposição ao engajamento em uma entidade específica, o que pode reforçar o elemento de convívio social dentro do contrato psicológico.

Eu tava bem satisfeita, porque eu me senti bem acolhida, eu considerava as pessoas que estavam comigo junto na ONG como meus amigos, como minha família mesmo. (E2)

Eu gosto muito de crianças [...] e é uma comunidade muito afetiva, muito bem receptiva, que é a Comunidade5. Então acho que foi o que me levou a trabalhar com mais frequência nessa ONG. (E5)

Um quarto elemento abordado é a vivência de novas experiências e aquisição de conhecimentos como fontes de satisfação. Estes fatores estão estreitamente ligados aos motivos que levaram ao voluntariado de E6 e E10, os quais mencionaram ao longo das entrevistas a busca por conhecimentos útil para o futuro profissional. A expertise técnica, assim como abordada por Harman e Doherty (2014), se coloca nesta pesquisa como um dos fatores de formação do contrato psicológico.

As oportunidades que eu tive lá dentro, de conhecer muita gente [...]eu nunca teria tido as experiências maravilhosas que eu passei se não fosse por esse trabalho voluntário [...] Hoje eu conheço, eu sei muito bem como é que funciona esses eventos esportivos por ter trabalhado tanto e todo o meu conhecimento praticamente de fotografia. (E6)

[...] além de eu também tá buscando evolução pessoal pra mim, porque tipo assim esse aí é um tema que eu gosto [...]e eu tô tendo a oportunidade lá de estudar de boas. (E10)

#### 4.4 Expectativas e promessas

De acordo com Rousseau (1989), a crença em um contrato psicológico está relacionada a suposição de relação à boa-fé, à negociação justa e à confiança, entendendo esse contrato como uma parte da estrutura maior do relacionamento entre as partes, sendo assim, esperando um tratamento justo. Todos os participantes declararam como um fator importante serem tratados de maneira justa dentro da organização, associando-a principalmente ao respeito aos voluntários e saber ouvir suas ideias e opiniões, bem como ao reconhecimento de suas contribuições.

Sabia ouvir, pegar as ideias de todo mundo e a minha também e eu tive um relacionamento bom com ele [o supervisor] também. (E2)

Eles me tratavam como de igual para igual. (E5)

É muito agradável, assim como o grupo todo. (E7)

[...]não há exclusividade ou preferência, é muito trabalho em conjunto, e quando alguém se destaca mais há um reconhecimento coletivo sobre isso. O tratamento é igual. (E9)

O pessoal de lá bem bacana, sempre trata com respeito todo mundo, apesar de eu ser voluntário. (E10)

Quando questionados a respeito de suas expectativas ao iniciarem nas organizações, E6 e E10 trazem o desenvolvimento da carreira em momento futuro, relacionado à perspectiva de novos conhecimentos. Particularmente E6 viu a possibilidade de deixar de ser voluntária e trabalhar como contratada na mesma organização fazendo aquilo que aprendeu ao longo do período em que esteve exercendo as mesmas atividades sem fins remuneratórios.

Eu queria ser uma fotógrafa contratada, era a minha pretensão [...]eu comecei a ver a fotografia como uma possibilidade de eu trabalhar com aquilo dali, foi quando eu me apaixonei mesmo por fotografar. (E6)

[...] tenho a expectativa que eu posso crescer se eu quiser focar nessa área, buscar mais conhecimento nessa área [...]é isso que eu busco, eu busco crescer se for ficar nessa área sabe. (E10)

É interessante destacar que as expectativas de E6 mudaram, pois inicialmente eram voltadas apenas para a aquisição de conhecimentos e vivência de novas experiências, passando a contratação a ser vista como uma promessa da organização difundida na primeira reunião com os voluntários. Entende-se que ONGs maiores e/ou mais estruturadas tendem a criar expectativas nos voluntários além de simplesmente contribuírem para o alcance de seus objetivos maiores de benefício social. A natureza dos objetivos dessas entidades também pode ser fator de influência nas expectativas, pois quando mais diretamente ligadas ao trabalho junto à pobreza e infortúnios humanos, maior é a expectativa de ser útil à organização e à sociedade.

E3 afirma que sua expectativa envolve aplicar os conhecimentos profissionais que possui em prol das pessoas que dele necessitam. Já E11 admite que esperava o crescimento não somente da ONG a qual era vinculado, mas também o seu crescimento pessoal ao atuar naquela organização.

No geral, acho que minha expectativa era poder ajudar de alguma forma, poder ser útil. Queria poder ajudar, minha maior expectativa era essa. (E9)

[...] a primeira expectativa é que eu possa ser útil de alguma forma para a sociedade. (E5)

Poder servir às pessoas o que eu aprendi. Poder ver a melhora da qualidade de vida das pessoas. (E3)

Ver como essas pessoas se tornam felizes e realizadas, e como elas lidam com os problemas de seus entes queridas. (E7)

Contribuir mesmo, porque nem tudo é só responsabilidade do governo, né. (E8)

Mas a expectativa era de crescimento, tanto interno meu, como da ONG também, numa visão mais macro da sociedade (E11)

Também aderente à consecução de objetivos, E2 assinala o trabalho eficaz da organização como uma expectativa do voluntário que se vincula a uma ONG, como percebido em sua fala: “[...] ter as coisas mais objetivas, que as coisas se resolvessem logo, que os projetos andassem, sem ter tanto desconforto de que um faz e outro não. Eu acho que isso é o que todo mundo procura né, ver que as coisas andem” (E2).

Diferente dos demais, E1 sentiu-se inclinada ao voluntariado quando participou de eventos pontuais de adoção de animais e esperava ao se voluntariar poder estar sempre participando dessas. Posteriormente, a ONG mudou seu foco de ação de feiras para trabalho de conscientização. Apesar disso, E1 não vê suas expectativas iniciais como frustradas por acreditar que os ideais centrais e objetivos da entidade estavam sendo seguidos. Isso pode ser explicada pela afirmação de Walker, Accadia e Costa (2016) que dizem que os contratos psicológicos não são consideráveis na dinâmica das organizações voluntárias, pois a maior preocupação se dá às concepções de apoio organizacional.

No que se refere a promessas e obrigações percebidas das organizações para com os entrevistados, E1 reconhece como uma obrigação da organização tratar o voluntário como o que de fato é, ou seja, um voluntário, como podemos observar no trecho: “E a partir daí eu pude

me inteirar do que foi tratado na reunião que eu tive que me ausentar. Então assim eu acredito que isso aí foi importante porque eles tinham a compreensão que nós éramos voluntários, mas nós também tínhamos nossas obrigações a cumprir” (E1). Nesse sentido, a compreensão de que esse possui seus próprios compromissos a cumprir e agir de forma a minimizar os problemas para ambos pode ajudar a evitar o desgaste da relação, contribuindo para manter o cumprimento do termo do contrato psicológico do voluntariado, que está de maneira espontânea doando seu tempo livre. Esse aspecto de tratar o voluntário como voluntário e não esperar dele comportamentos profissionais e reconhecer suas limitações, sejam de tempo ou de conhecimentos/habilidades é também mencionado por E6, E3 e E7 durante as entrevistas.

E5 e E6 têm visões distintas desses quanto ao à natureza das promessas e obrigações de suas organizações, possivelmente pela natureza de suas atividades e/ou tamanho. E5 identifica a promessa de mudança no voluntário a partir da experiência, que para esse ficou bastante clara na primeira reunião com os voluntários. Para E6, também em reunião inicial, ao darem ênfase na menção a pessoas que já estavam como contratadas, foi sendo formada sua perspectiva futura dentro da organização. E de fato, depois de alguns anos como voluntária, E6 passou a ter a relação empregatícia que em seu entendimento era a contrapartida pela sua dedicação.

Eles prometiam muito a questão de um impacto, um impacto social na vida do voluntário [...]e aí a gente sai da bolha e conhece uma outra realidade. Então era isso que eles prometiam para o voluntário e acredito que tenha isso que foi cumprido, eu consegui sair da bolha em que eu vivia e conheci novas realidades. (E5)

[...] tinha muita gente que tinha começado como voluntária e continuava trabalhando, tava trabalhando como contratado nessa empresa, e você via que aquilo dali você via que realmente assim não era simplesmente uma promessa. (E6)

Para E3, E7, E8, E9 e E12 a percepção é apenas de promessas e obrigações próprias do voluntário para com a organização, sendo essa a característica do contrato psicológico intrínseca ao trabalho voluntário que exercem, optando por fazê-lo independente de promessas de algum tipo de retorno por parte da organização.

Não teve nenhum tipo de obrigação da ONG. Quem se propõe a ter obrigações e compromissos sou eu mesma. (E3)

Promessa não tem nenhuma. E obrigação é algo eu quem me ofereço a ter, como voluntário. (E7)

Não, porque na verdade eles não prometiam nada assim de recompensa, nada... mas eles abordavam as propostas, o que que eles queriam contribuir para aquela comunidade e foi isso que me agradou e fez eu entrar. (E8)

Não houve assim nenhum tipo de promessa nem obrigação para comigo não. A gente não recebe valor nenhum, é totalmente voluntário o que a gente faz, não há nenhum tipo de obrigação da ONG comigo, é de mim pra ONG, né. (E9)

Então eu acho que é o contrário, a ONG depende muito do voluntário, então eu acho que não tem nada que deixa de ser cumprido então a expectativa que tem em relação ao voluntário é maior, o pouquinho que ele ajudar já vai ser importante. (E12)

Não tão distantes desses entrevistados em suas concepções de promessas e obrigações das organizações estão E2, E4 e E11, que em suas falas expressam que não observam as ONGs como entidades que lhe devem nada além de buscarem os objetivos aos quais se propõem e que, em última análise, são também os objetivos dos próprios voluntários. A importância desses objetivos como uma promessa pode ser vista na fala de E11:

Vamos dizer que ela, a ONG, meio que prometeu que nós iríamos trabalhar com doação de sangue, que íamos trabalhar com conscientização. Nós não fugimos da ideia principal [...] você entra numa instituição, vê um grupo social de amor e saúde, você acha bonito, aí vem um textozinho, uma palavra-chave que vai lhe fazer entrar nela. Aí quando você entra, você começa a entender como funciona. Você vê que a instituição não foi criada para aquilo, ela tem outros fins, que sejam bons ou que não sejam, mas não é o que tá estampado na cara dela, né. (E11)

Ainda dando ênfase ao aspecto dos objetivos da ONG, todos os entrevistados corroboram com E11 e apontam como algo muito importante a permanência de foco nos ideais centrais e objetivos que defendiam quando estes começaram seu trabalho voluntário, pois é o que os atrai, motiva, mantém e satisfaz, revelando-se como ou se mesclando aos seus objetivos próprios.

sempre manteve o foco [...] é importante sim, porque às vezes a gente começa uma coisa que é de uma forma e quando a gente chega lá é outra, eu acredito que isso desmotiva. (E2)

Sim. Pra mim, é muito importante manter o foco nos objetivos da proposta da ong, senão, eu não conseguirei permanecer nela. (E4)

Muito relevante você tá numa ONG sabendo o que tá fazendo e não entrar achando que é uma coisa e quando tá lá é outra, entendeu. (E9)

[...] é muito importante já que se eles têm uma obrigação têm que cumprir a obrigação, não adianta ter um ideal, falar aquilo e não cumprir, isso aí não adianta de nada. (E10)

Nesse sentido, o foco nos objetivos da organização pode ser visto como o principal elemento do contrato psicológico de voluntários. O reconhecimento e a identificação pessoal sobre os valores e objetivos da organização vai de encontro com os resultados apresentados por Kim *et al.* (2016), demonstrando a importância da assimilação de expectativas entre voluntário e organização para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. Ademais, os participantes demonstraram que o cumprimento dos objetivos é um fator que fortalece o contrato psicológico, influenciando a permanência e a intenção de continuar na organização, assim como proposto por Vantilborgh *et al.* (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contratos psicológicos fazem partes das relações entre indivíduos dentro da organização, independente dessa ser pública, privada ou sem fins lucrativos. Uma vez que os estudos têm mantido como centro de investigação o contrato psicológico no contexto privado e como usar esse conhecimento para uma melhor gestão de pessoas, a presente pesquisa então teve o objetivo identificar aspectos relacionados à construção e à ruptura ou violação do contrato psicológico de voluntários do terceiro setor. Para isso, foram entrevistados 6 voluntários e 6 ex-voluntários de organizações do terceiro setor que atuam na cidade de João Pessoa.

A partir da análise, entende-se que de maneira geral o principal elemento associado ao contrato psicológico no contexto do voluntariado é o objetivo ao qual a organização se propõe a atender, que é a ação em benefício social. Desse modo, considerando que as maiores motivações ao voluntariado são servir ao próximo e ser útil à comunidade, contribuir para ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais e observar diretamente o retorno dessas ações em melhoria de qualidade de vida e/ou transformação social é fonte de satisfação e se torna um retorno esperado de seu engajamento como voluntário nas organizações. Logo, manter o foco de atuação nos ideais centrais e objetivos é visto como cumprir com o contrato psicológico de voluntários.

Observa-se ainda que organizações maiores, mais estruturadas e voltadas para causas menos ligadas ao trabalho em comunidades carentes e situações de risco físico ou emocional tendem a levar o voluntário à formação de contratos psicológicos diferentes do citado anteriormente, dado que esse é um processo subjetivo e que envolve diferentes condições ambientais, sociais e de cognição. Apesar de uma participante ter comentado quanto a uma frustração de expectativa, caracterizando uma ruptura no contrato psicológico, essa não foi vista como significativa para a entrevistada. Assim, não foram identificadas violações em nenhuma das falas dos sujeitos.

Acredita-se que esses achados podem auxiliar na gestão de voluntários no terceiro setor fazendo emergir a importância de não se desviar dos objetivos responsáveis pela atração do voluntariado, que devem ser enunciados com clareza desde o momento de planejamento até a efetiva captação desses voluntários. Nesse sentido, a comunicação é um ponto chave e saber ouvir a contraparte e suas expectativas se torna um processo necessário e contínuo na busca de compreensão dos termos envolvidos no contrato psicológico.

Como limitação do estudo está a não adesão das ONGs do mesmo setor em João Pessoa, que levou a perfis diferentes de sujeitos entrevistados, identificados com base na rede de relacionamentos dos participantes. Nesse sentido, os resultados da pesquisa, ao captar percepções de sujeitos envolvidos em tarefas muito diferentes devem ser observados com cautela, pois cada organização tem um tipo de atuação única e um perfil de voluntariado diferenciado.

Sugere-se assim a realização de novas pesquisas que busquem um perfil de voluntários de ONGs de um mesmo setor e que o contrato psicológico seja investigado de maneira bilateral, abrangendo a percepção não somente dos voluntários, mas também de seus supervisores, uma vez que o contrato é formado por ambos de maneira conjunta e iterativa. Observou-se que muitos dos voluntários entrevistados mencionam a rede de relacionamentos como fator que os levou ao voluntariado, indicando que pode estar relacionado em alguma medida à formação do contrato psicológico, sendo algo então a ser investigado em pesquisas futuras. Ademais, sugere-se ainda novos estudos para elaboração de escalas que visem a mensuração do fenômeno de contrato psicológico de voluntários no terceiro setor brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, G. O. (2016). Quebra e Violação do Contrato Psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista Foco*, 9(1), 176-197.
- Anbreu, M. J. C., & da Silva, G. A. V. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *REGE Revista de Gestão*, 13, 93-104.
- Aranda, M., Hurtado, M. D., & Topa, G. (2018). Breach of psychological contract and organizational citizenship behaviors in volunteerism: The mediator role of affect and the moderation of volunteers' age. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 59-70.
- Barrett, M., Cox, A., & Woodward, B. (2017). The psychological contract of international volunteers: an exploratory study. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.
- Bastos, A. V. B. et al. (2014). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2a.ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Carballal, L. B. O voluntariado: entre a cidadania e a ideologia. (2009). *Revista Katálysis*, 12(2), 235-240.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25(3), 364-383.
- Delcampo, R. (2007). Psychological contract violation: na individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1), 43-52.
- Falcão, M. A., & de Araujo, R. S. (2017). A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de Gide. *Revista Jurídica Cesumar-Mestrado*, 17(1), 153-179.

- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Gaur, A., & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World Business*, 53(2), 280-289.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., & Pepermans, R. (2016). The mitigating role of leader-member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 254-271.
- Harman, A., & Doherty, A. (2014). The psychological contract of volunteer youth sport coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6), 687-699.
- Haski-Leventhal, D., Paull, M., Young, S., MacCallum, J., Holmes, K., Omari, M., ... & Alony, I. (2019). The multidimensional benefits of University Student Volunteering: Psychological contract, expectations, and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764019863108.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2019). Agenda IBGE Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>. Acesso em: 06 de ago. de 2019.
- Kim, M., Trail, G. T., Lim, J., & Kim, Y. K. (2009). The role of psychological contract in intention to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23(5), 549-573.
- Leite, N. R. P., & de Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, 46(1), 19-31.
- Liao-Troth, M. A. (2005). Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510-530.
- Menegon, L. F. (2004). *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125-135.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Milligan, C. & Fyfe, N. R. (2005). Preserving space for volunteers: exploring the links between voluntary welfare organisations, volunteering and citizenship. *Urban Studies*, 42(3), 417-433.
- Nichols, G. (2013). The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), 986-1005.
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2019). Informações do site do programa de voluntariado. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>. Acesso em: 06 de ago. de 2019.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004) The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rios, M. C., & Gondim, S. M. G. (2010). Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. *Organizações & Sociedade*, 17(55), 689-703.
- Rios, M. C., & Gondim, S. M. G. (2017). Escala de contrato psicológico docente: estrutura e evidências de validação. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(3), 1-16.



- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rothgiesser, T. L. (2004). Sociedade civil brasileira e o terceiro setor.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Santiago, F., & Silva, S. (2016, January). A percepção do Contrato Psicológico: a perspectiva do expatriado. In *Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (6).
- Santos, V., Pazetto, C. F., Wilvert, N. R., & Beuren, I. M. (2018). Efeitos do contrato psicológico na afetividade e satisfação no trabalho de auditores. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 17(50).
- Starnes, B. J. (2007). An analysis of psychological contracts in volunteerism and the effect of contract breach on volunteer contributions to the organization. *The International Journal of Volunteer Administration*, 14(3), 31-41.
- Trindade, J. D. (2017). Captação e manutenção de voluntários no terceiro setor: o voluntariado na ONG Mãos Unidas.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 217-230.
- Vasconcelos Torres, A. S., Lopes, A. L. S. V., & Hilal, A. V. G. (2017). Contrato Psicológico E A Influência De Redes Sociais: Um Estudo De Caso Com Jovens Profissionais. *Revista de Administração Unimep*, 15(1), 128-154.
- Walker, A., Accadia, R., & Costa, B. M. (2016). Volunteer retention: The importance of organisational support and psychological contract breach. *Journal of community psychology*, 44(8), 1059-1069.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.
- Yuriev, A. (2019). Exploring dimensions of satisfaction experienced by student volunteers. *Leisure/Loisir*, 43(1), 55-78.