



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FLÁVIA RODRIGUES DE SOUSA

CLIMA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR:

Um estudo na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade Patos-PB

**PATOS - PB
2016**

FLÁVIA RODRIGUES DE SOUSA

CLIMA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR:

Um estudo na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade Patos-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Me. Simone Costa Silva

PATOS-PB
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S725c Sousa, Flávia Rodrigues de
Clima Organizacional no Terceiro Setor [manuscrito] : um estudo na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da Cidade Patos - PB / Flavia Rodrigues de Sousa. - 2016.
73 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Gestão de Pessoas. 2. Clima Organizacional. 3. Terceiro Setor. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

FLÁVIA RODRIGUES DE SOUSA

CLIMA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR:
Um estudo na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade Patos-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional.

Aprovada em: 09/05/2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Me. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a. Me. Erika Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a. Me. Mariana Tomaz Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A meus familiares, pela força, compreensão, carinho, amor e apoio incondicional, me incentivaram e me fizeram enxergar que o impossível não existe quando se trata da realização de um sonho. Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por renovar dia após dia minha fé e minhas forças todas as vezes que encontrei dificuldades, por me dar coragem e sabedoria para alcançar meu objetivo.

A minha mãe Rita Rodrigues de Sousa, pelos ensinamentos, carinho e amor, os quais me proporcionaram chegar até aqui, a meu pai José Simplício de Sousa Filho, por acreditar no meu potencial.

A meu irmão João Paulo Rodrigues de Sousa, que acompanhou todo o percurso até aqui e me ajudou de todas as maneiras possíveis. A meu irmão Jamilson Rodrigues de Sousa, que mesmo distante me ajudou com palavras de conforto.

A meu amor Fábio Alexandre Soares da Fonseca, pela compreensão quando estive ausente e por tornar esta etapa mais adorável e prazerosa.

A minha Orientadora, Me. Simone Costa Silva, pela paciência, pelos ensinamentos e principalmente por sempre estar disposta a ajudar.

A presidente da organização Conceição de Lourdes S. C dos Santos por permitir a aplicação da pesquisa na APAE e também por ter aceitado responder a entrevista.

A secretária Josilda de Santana Pereira por me ajudar na aplicação dos questionários aos voluntários da organização.

A todos os voluntários da APAE por aceitar responder ao questionário.

Aos meus amigos da turma 2012.1, em especial, a Amanda da Nóbrega Medeiros, Francimara Silva dos Santos e Taiane Márcia Azevedo de Souza pelas palavras de conforto nas horas difíceis, pelo companheirismo nos trabalhos acadêmicos e principalmente por tornarem esta trajetória mais fácil e agradável.

A banca examinadora composta pela Prof^ª. Me. Érika Campos Marinho de Góes Pires e pela Prof^ª. Me. Mariana Tomaz da Silva por se disporem a prestigiar meu trabalho.

A UEPB como um todo, por contribuir com meu crescimento profissional.

A todos o meu muito obrigado!

“Gestão de clima é o elo e o equilíbrio entre a gestão de pessoas e a gestão de conflitos”.

Fagner Gouveia

RESUMO

Diante do ambiente instável onde as organizações se encontram atualmente, as respostas por mudanças nos aspectos inerente a estrutura, recursos e capital humanos, demandam cada vez mais respostas rápidas e inovadoras. Sendo assim, se já é difícil controlar tais aspectos, imagine administrar algo que você não vê, mas sabe que existe, no caso o clima organizacional, uma vez que este pode atuar de forma significativa no sucesso ou fracasso de determinada organização, caso não receba a devida atenção. Posto isso, o Terceiro Setor é composto por instituições não governamentais, as quais possuem caráter privado, mas sem fins lucrativos tendo sua ênfase voltada ao bem estar da sociedade. Sua diferença em relação aos demais setores ocorre devido o Primeiro Setor ser constituído pelo Estado, o qual caracteriza-se como entidade pública; e o Segundo Setor refere-se ao Mercado, que engloba as organizações privadas, ambos os setores visam ao lucro. Sendo assim, se o gerenciamento dos recursos humanos de organizações que visam ao lucro já consiste em uma tarefa bastante complexa, visto que estes são remunerados para desempenhar suas atividades, sem dúvida, gerir indivíduos que são voluntários e não são pagos para prestar tal serviço, torna-se uma missão ainda mais difícil. Todavia, o estudo do clima organizacional possibilita a organização conhecer e compreender o modo como cada voluntário se comporta mediante seu ambiente de trabalho, mostrando sua satisfação ou insatisfação. Assim, o gerenciamento correto do clima organizacional possibilita um diferencial para as organizações não governamentais, pois este pode possibilitar o aperfeiçoamento de práticas de motivação e satisfação no tocante ao ambiente de trabalho, já que, neste contexto as pessoas passam a ser consideradas como um recurso intelectual valioso. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo geral Analisar a visão dos voluntários e gestora a respeito do clima organizacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade de Patos-PB. Trata-se de um estudo caracterizado como pesquisa básica; a abordagem foi quali-quantitativa; do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa foi descritiva; do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é considerada como estudo de caso; os instrumentos de coleta de dados foram: entrevista com a presidente da APAE e um questionário aplicado com vinte voluntários da instituição. A entrevista foi gravada e transcrita, já os questionários foram traduzidos por meio de análises a partir de estatística descritiva tais como: média, desvio padrão e porcentagem. Os resultados encontrados apontam que o clima organizacional predominante nos fatores estudados é o clima bom, visto que o fator Comunicação; Mudança e Satisfação obtiveram médias que se aproximam da quantidade proposta pelo autor da ECO. Todavia, o aspecto Conflito e Motivação, ficaram entre os valores que indicam um clima “equilibrado”. Portanto, conclui-se que o clima organizacional predominante na APAE é do tipo bom, ou seja, ele contribui para que o ambiente organizacional seja agradável, capaz de influenciar positivamente na satisfação e motivação dos colaboradores, aspectos estes que possibilitam melhoria na produtividade.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Terceiro Setor.

ABSTRACT

Before the unstable environment where organizations are currently found, the answers by changes in the aspects inherent in the structure, resources and human capital, increasingly demand rapid and innovative responses. Thus, it is difficult to control such aspects, imagine manage something you do not see but know exists, if the organizational climate, as this can act significantly in the success or failure of a given organization, if you receive no due attention. That said, the Third Sector is composed of non-governmental institutions, which have private, but non-profit with its emphasis focused on the welfare of society. Its difference from other sectors occurs because the first sector to be made by the state, which is characterized as a public entity; and the second sector refers to the market that includes private organizations, both for-profit sectors. Thus, if the management of human resources organizations that aim to profit now consists of a complex task, since they are paid to perform their activities undoubtedly manage individuals who are volunteers and are not paid to provide such service, a task becomes even more difficult. However, the study of organizational climate enables the organization to know and understand how each volunteer behaves through your desktop, showing their satisfaction or dissatisfaction. Thus, the proper management of organizational climate allows a differential for non-governmental organizations, as this may enable the improvement of motivation practices and satisfaction regarding the working environment, since in this context people come to be considered as a resource valuable intellectual. In this sense, the present study aimed to analyze the perspective of the volunteer and manager about the organizational climate of the Association of Parents and Friends of Exceptional Children (APAE) of the city of Pathos-PB. This is a featured study as basic research; the approach was qualitative and quantitative; the point of view of its objectives the research was descriptive; from the point of view of technical procedures search is considered as a case study; data collection instruments were interview with the president of APAE and a questionnaire with twenty volunteers of the institution. The interview was recorded and transcribed, since the questionnaires were translated through analysis from descriptive statistics such as mean, standard deviation and percentage. The results show that the predominant organizational climate in the studied factors is the good climate, since the communication factor; Change and satisfaction obtained average approaching the amount proposed by the author of the ECO. However, the appearance of conflict and Motivation, were among the values indicating a "balanced" weather. Therefore, it is concluded that the prevailing organizational climate in APAE are the good kind, that is, it contributes to the organizational environment is pleasant, able to positively influence satisfaction and motivation, aspects that enable improved productivity.

Keywords: People Management. Organizational Climate. Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO.....	27
FIGURA 02 – MOTIVOS INTERNOS E EXTERNOS A MOTIVAÇÃO.....	33
FIGURA 03 – CICLO MOTIVACIONAL.....	33
FIGURA 04 – O PROCESSO DA MUDANÇA.....	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – ASPECTO COMUNICAÇÃO.....	50
TABELA 02 – ASPECTO CONFLITO.....	52
TABELA 03 – ASPECTO MOTIVAÇÃO.....	55
TABELA 04 – ASPECTO MUDANÇA.....	58
TABELA 05 – ASPECTO SATISFAÇÃO.....	60
TABELA 06 – MÉDIAS (M) E DESVIOS PADRÃO (DP).....	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	21
QUADRO 02 – PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	34
QUADRO 03 – FILANTROPIA <i>VERSUS</i> RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	42

LISTA DE SIGLAS

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

ONG – Organização Não Governamental

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

ECO – Escala do Clima Organizacional

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – UTILIZAÇÃO DO DIÁLOGO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	51
GRÁFICO 02 – CONCORRÊNCIA ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO.....	53
GRÁFICO 03 – UTILIZAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO.....	54
GRÁFICO 04 – MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DE PRESSÃO.....	56
GRÁFICO 05 – MOTIVAÇÃO POR MEIO DE ELOGIOS.....	57
GRÁFICO 06 – RESISTÊNCIA OU ACEITAÇÃO DA MUDANÇA.....	58
GRÁFICO 07 – HIERARQUIA NO PROCESSO DA MUDANÇA.....	59
GRÁFICO 08 – GRAU DE SATISFAÇÃO.....	60
GRÁFICO 09 – PREDOMINÂNCIA DO TIPO DE CLIMA.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ASPECTOS.....	22
2.3 ASPECTOS RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL: COMUNICAÇÃO CONFLITO, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA E SATISFAÇÃO.....	26
2.4 TERCEIRO SETOR.....	40
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITO DE PESQUISA.....	45
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS.....	46
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	48
4 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	50
4.1 ASPECTO COMUNICAÇÃO.....	50
4.2 ASPECTO CONFLITO.....	52
4.3 ASPECTO MOTIVAÇÃO.....	55
4.4 ASPECTO MUDANÇA.....	57
4.5 ASPECTO SATISFAÇÃO.....	60
4.6 AVALIAÇÃO GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS VOLUNTÁRIOS DA APAE.....	73
APÊNDICE B: ENTREVISTA APLICADA COM A PRESIDENTE DA APAE.....	74

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado a contextualização do tema proposto pelo estudo, de modo a esclarecer seu entendimento como também sua importância dentro do contexto organizacional. Também será exposta a problemática, os objetivos geral, específico e as justificativas para execução deste trabalho acadêmico.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A expressão Terceiro Setor começou a ganhar destaque, no Brasil, do final dos anos 80 até o início dos anos 90. O assunto começou a ser debatido especialmente por estudiosos da Reforma do Estado. Assim, o termo designa-se a um conjunto de instituições privadas, mas sem fins lucrativos. Paralelamente ao Terceiro Setor estão os agentes que fazem parte do Primeiro Setor, que é constituído pelo Estado, e o Segundo Setor, que é constituído pelo mercado. Desta forma, o Terceiro Setor difere do primeiro pelo fato de ser um órgão privado ao invés de público. E difere do segundo por não visar o lucro e muito menos o interesse de seus atores, mas sim, o bem estar social (LEITE, 2003).

De acordo com Szazi (2000), o Terceiro Setor possui dois tipos de organizações com distintas nomenclaturas que se enquadram em sua categoria: as associações, que podem ser definidas como uma junção de ideias e esforços de um grupo de indivíduos que buscam agir mediante um objetivo que não objetive o lucro, mas sim o bem coletivo; e as fundações, diferente das associações, estas são regidas pela destinação de bens orientados a sociedade, porém, são definidos por seu fundador, geralmente pessoas famosas. Contudo, o foco principal foi uma associação, pois é o objeto de estudo deste trabalho, isto é, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).

Diferente das organizações tradicionais que visam ao lucro e possuem colaboradores remunerados, a força de trabalhos das organizações sem fins lucrativos é composta pela solidariedade dos voluntários. Essas pessoas desempenham as atividades sociais, geralmente por que buscam a satisfação pessoal (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2009).

Diante disso, afirma-se que se para os gestores que trabalham em organizações com ênfase no lucro o gerenciamento dos recursos humanos constitui uma tarefa bastante complexa, visto que eles são pagos para desempenhar seu trabalho. Sem dúvida gerenciar pessoas que são voluntárias e não são remuneradas para desempenhar suas funções, torna-se uma tarefa ainda mais difícil. Isso por que, quase a totalidade dos colaboradores são voluntários e não são remunerados para desempenhar suas funções. Assim, o gerenciamento correto do clima organizacional torna-se um trunfo para as organizações não governamentais, pois este pode possibilitar o aperfeiçoamento de práticas de motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A partir disso, o estudo do clima organizacional pode ser usado como um diferencial contribuindo para a melhoria das organizações, visto que, neste contexto as pessoas passam a ser consideradas como um recurso intelectual valioso. Sendo assim, é de suma importância que o objetivo organizacional esteja em consonância com os objetivos individuais dos colaboradores.

Isto posto, observa-se que o clima organizacional possibilita entender de que forma o ambiente de trabalho afeta o modo como os indivíduos se comportam e agem em um determinado ambiente, uma vez que, o grande diferencial das organizações está fortemente vinculado à percepção que as pessoas têm em relação ao clima da organização. Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional está relacionado com a qualidade de vida no trabalho, percebida ou vivenciada pelos integrantes da organização.

Partindo do conceito de clima organizacional é importante ressaltar que tal temática pode sofrer mudanças, a longo prazo, pois ele está associado a maneira de pensar das pessoas. Além disso, a visão que essas pessoas possuem sobre o clima organizacional pode apresentar diferenças devido às particularidades de cada indivíduo. Sendo assim, as organizações precisam promover um clima agradável para que seus funcionários se sintam motivados a trabalhar, já que o nível de produtividade dependerá do clima percebido ou vivenciado por esses colaboradores, ou seja, da percepção que eles têm sobre o ambiente em que trabalham.

Ademais, cabe salientar que a qualidade de vida no trabalho, a motivação dos funcionários, o grau de satisfação dos colaboradores e um bom relacionamento entre dirigentes e subordinados consistem em alguns dos muitos fatores que proporcionam um clima organizacional favorável para o ambiente interno das organizações. Nesse sentido, a organização ganhará em termos de qualidade de produto ou serviço e os colaboradores em qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, o presente estudo tem como finalidade responder ao seguinte questionamento: **Qual a visão dos voluntários e gestora a respeito do clima organizacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade de Patos-PB?**

1.2 OBJETIVOS

Buscando traçar os caminhos para responder a problemática que impulsionou a realização deste trabalho, foram propostos os seguintes objetivos:

a) **Objetivo geral**

Conhecer a visão dos voluntários e gestora a respeito do clima organizacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade de Patos-PB.

b) **Objetivos específicos**

- ✓ Descrever aspectos relacionados ao clima organizacional, tais como: comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação, segundo a visão dos voluntários e da gestora;
- ✓ Comparar a visão dos voluntários e da gestora acerca do clima organizacional;
- ✓ Identificar o clima predominante no contexto interno da APAE.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta parte do estudo visa esclarecer a importância que a pesquisa exerce sobre o ponto de vista de quatro fatores: Teórico, Prático, Social e Pessoal. Portanto, sabe-se que a saúde do clima organizacional é de extrema importância, já que, diminui os conflitos entre os participantes da organização, como também beneficia os relacionamentos grupais, resultando na qualidade da comunicação e um melhor desenvolvimento da organização. Além de trazer benefícios para todos os envolvidos no processo (ANJOS, 2008).

Sob o **ponto de vista teórico**, o trabalho visa enriquecer ainda mais os estudos já existente acerca do tema abordado, de modo a aprofundar o conhecimento sobre o assunto. Assim como,

servir de inspiração para outros acadêmicos que desejam abordar o mesmo tema. É certo que o clima organizacional é um assunto bastante discutido na sociedade em geral (LACOMBE, 2005; MOREIRA, 2008; LUZ, 2014), porém os estudos sobre clima organizacional no Terceiro Setor são bastante limitados (BRAGA, 2012). Outro ponto relevante sobre a importância da pesquisa de clima organizacional no Terceiro Setor é o fato de que quase a totalidade dos colaboradores que prestam serviços nessas instituições atuam como voluntários, daí surge a necessidade de se ter um ambiente favorável de trabalho. E para isto, o estudo do clima mostra-se evidentemente necessário.

Já com relação a importância da temática abordada sob o **ponto de vista prático**, pode-se dizer que este auxiliará a organização estudada a compreender melhor a importância do clima dentro de seu ambiente interno. Assim, a organização poderá trabalhar seus recursos humanos da melhor forma possível, de modo a proporcionar um nível adequado de satisfação a seus funcionários, visto que tal satisfação irá ser refletida no atendimento aos usuários, neste caso, as pessoas com necessidades especiais. Além disso, ressalta-se que a qualidade do atendimento irá proporcionar uma imagem favorável, pois as organizações que atuam no Terceiro Setor necessitam de uma boa imagem para conseguir o apoio e contribuição da comunidade que é a financiadora destes serviços.

Ademais, a justificativa sob o **aspecto social** deste trabalho tange ao fato de que através da identificação e do conhecimento dos aspectos que compõem o clima organizacional, este estudo irá proporcionar uma melhor qualidade de vida para as pessoas, isto é, os recursos humanos se sentirão mais motivados e reconhecidos, já que ao ter conhecimento sobre esses aspectos podem buscar a melhoria do clima, de modo geral. Por outro lado, o **aspecto pessoal** que desencadeou a elaboração deste estudo se baseia principalmente no interesse do pesquisador pelo assunto, assim como sua intimidade com o tema, e por fim, a curiosidade existente acerca da aplicabilidade do estudo na organização analisada. Desta forma, viu-se uma necessidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida tanto dos voluntários como das pessoas com necessidades especiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados alguns tópicos sobre os principais conceitos que irão nortear o estudo em questão. Para Roesch (2007) estudar a literatura possibilita sobretudo o levante de opiniões diversas acerca de um tema em questão. Portanto, os tópicos que se seguem incluem: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Aspectos Relacionados ao Clima, e por último, o Terceiro Setor.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A forma de se administrar uma organização mudou bastante desde os últimos anos. Hoje o gestor precisa pensar de forma global e não mais setorial, isto é, o gestor deve saber o que ocorre em todos os departamentos da organização, e não apenas, naquele onde possui maior especialidade ou foi designado a comandar, assim como, deve saber o momento certo para se agir e tomar decisões rápidas.

Para acompanhar estas mudanças a área de Recursos Humanos passou de uma simples divisão de pessoal para um agente de transformações na organização, impulsionando mudanças e promovendo sustentação na efetivação dessas novas práticas de gestão. A organização que opta pelo avanço na gestão de pessoas sem dúvida alcançará resultados benéficos para a saúde do negócio, elevando o nível de produtividade, o que irá garantir a permanência da organização e a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com França (2011) existe pelo menos dois modelos de gestão de pessoas que podem ser adotados no contexto organizacional:

- ✓ Modelo diretivo: constitui um modelo mais formal, onde a obediência do funcionário é alcançada por meio da autoridade formal. A burocracia e a forma centralizada de comandar os recursos humanos constituem outro aspecto predominante deste modelo;
- ✓ Modelo participativo: liderança disciplina e autonomia são aspectos predominantes neste modelo. Aqui as pessoas desempenham suas tarefas com responsabilidade sem que haja necessidade de impor autoridade para conseguir o nível de desempenho esperado.

Sendo assim, é importante repensarmos sobre qual modelo se adequa melhor as necessidades de cada organização, pois “a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal

administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais” (RIBEIRO, 2005, p. 01). Daí a importância dos recursos humanos, pois o gestor deve ter em mente que de fato é preciso administrar o capital intelectual da organização, mas sem esquecer que tais indivíduos necessitam sentir-se felizes e motivados no desempenho de suas funções. O gestor precisa entender que os colaboradores possuem outras conexões além da puramente organizacional. Principalmente, o gestor de recursos humanos precisa entender que por mais semelhanças que hajam entre objetivos pessoais e organizacionais, estes nunca coincidirão totalmente.

Partindo para o contexto organizacional, a área de Gestão de Pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, aonde ela deve conhecer a natureza do negócio, assim como a essência de cada área que compõe a organização como um todo, com o objetivo de garantir a melhor execução e distribuição possível dos recursos humanos (CAMÕES; PANJOLO; BERGUE, 2010).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 19) acrescentam que por Gestão de Pessoas:

Entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas.

Para Camões, Panjolo e Bergue (2010, p. 19), a Gestão de Pessoas é uma área encarregada de gerenciar:

Informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

Chiavenato (2004), sustenta que a Gestão de Pessoas é constituída por um agrupamento de políticas e normas essenciais para nortear os aspectos do posicionamento gerencial que estão relacionados com os indivíduos ou capital humano, abrangendo os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A Gestão de Pessoas se constitui em uma função gerencial que tem como papel principal a colaboração dos indivíduos que fazem parte da organização para atingir tanto os objetivos pessoais quanto os organizacionais (GIL, 2012).

De acordo com Chiavenato (2004) os seis processos que compõem a Gestão de Pessoas, serão apresentados por meio do Quadro 01, o qual explica de forma resumida o que cada processo realiza na gestão das pessoas nas organizações.

PROCESSOS	PREMISSAS
AGREGAR	Este processo é encarregado por inserir novos recursos humanos na organização, o qual inclui recrutamento e seleção. Recrutar significa atrair talentos. Selecionar significa escolher candidatos dentre os recrutados, os quais se encaixam no perfil da empresa.
APLICAR	Este processo se encarrega de moldar os funcionários de acordo com a função a ser desempenhada por cada um. Este inclui: desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
RECOMPENSAR	Este processo é encarregado de criar incentivos capazes de motivar os funcionários, assim como satisfazer suas necessidades individuais para que estes desempenhem suas funções da melhor forma possível. Inclui recompensas remuneração e benefícios. Lembrando que estas recompensas podem ser monetárias ou não.
DESENVOLVER	Este processo é encarregado de capacitar e reforçar as habilidades profissionais dos funcionários. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
MANTER	Este processo é encarregado de criar condições de trabalho favoráveis para que os funcionários possam desempenhar suas funções. Inclui administração da disciplina, higiene(saúde), segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
MONITORAR	Este processo é encarregado de acompanhar e controlar o desempenho dos funcionários. Este é feito por meio de banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Quadro 01 – Processos da Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Levando em consideração o grau de importância da Gestão de Pessoas, esta deve, então, conhecer muito bem a organização, seu ambiente de trabalho, assim como alguns fatores abstratos (valores, crenças, missão, visão, objetivo, cultura e clima organizacional, entre outros) que não podem ser vistos, mas sim, sentidos por aqueles que compõem a organização, os quais exercem grande influência para o seu sucesso ou seu fracasso. A partir desta avaliação interna, a área de Gestão de Pessoas poderá gerir melhor seus talentos e criar uma relação benéfica tanto para organização quanto para o colaborador (KANAPIK, 2008).

Deste modo, Chiavenato (1994), preocupou-se em diferenciar o aspecto de “gerenciar pessoas” e “gerenciar com pessoas”. Para ele, no primeiro caso, as pessoas são vistas pela organização como uma espécie de objeto gerencial, sendo estas norteadas e controladas para atingir

objetivos específicos. No último caso, as pessoas exercem um papel ativo na gerência, de modo que, são elas que norteiam e controlam os recursos e caminhos a serem seguidos para que se alcance o objetivo desejado.

Assim, a Gestão de Pessoas é uma área vulnerável à mentalidade que prevalece nas organizações. Ela é relativa, pois varia de acordo com contingências do ambiente, como também é situacional, isto é, depende de uma série de aspectos, como a cultura da organização, o clima, o tipo de estrutura empregada, as características do contexto ambiental, do negócio, da tecnologia, dos processos internos (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, as pessoas são consideradas, atualmente, como recursos valiosos para as organizações. E certas organizações estão mais conscientes e cuidadosas para com seus colaboradores. Por fim, elas perceberam que o sucesso da organização só poderá ser alcançado por completo através de um planejamento eficiente de seus recursos humanos. Então, o fato dos funcionários constituírem recurso extremamente valioso para quem o tem, fez com que as organizações percebessem a importância de um clima organizacional saudável, visto que é por meio de um clima propício que se tem colaboradores mais satisfeitos e produtivos.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ASPECTOS

O clima organizacional é de suma importância para um gerente ou organização, pois é através do estabelecimento de um clima organizacional favorável que o gestor terá a oportunidade de estabelecer condições propícias de motivação para o contexto de trabalho. Assim, o nível de eficiência dos colaboradores poderá ser aumentado, a partir do momento que for criado um clima organizacional capaz de promover um grau aceitável de satisfação para os integrantes da organização (MOREIRA, 2008).

Para Ferreira (2015, p. 47), “o clima da organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”. Deste modo, Chiavenato (2009) conclui que o clima organizacional mantém uma relação direta com os níveis motivacionais do indivíduo. E conseqüentemente o tipo de clima adotado por determinada organização irá afetar diretamente na produtividade dos funcionários.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações interna, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005, p. 236).

Conforme Luz (2014), existem duas maneiras distintas de se avaliar o clima, assim como existem dois níveis de responsabilidade para cada avaliação:

- ✓ Avaliação Setorial: o gestor ou chefe da equipe exerce a responsabilidade de ouvir de forma individualizada cada um de seus subordinados, de modo a deixá-los satisfeitos e motivados.
- ✓ Avaliação Corporativa ou Institucional: aqui a responsabilidade de avaliação recai sobre o Departamento de Recursos Humanos, o qual possui a missão de ouvir os colaboradores de maneira coletiva para proporcioná-los o mínimo possível de satisfação e realização.

O clima organizacional, no que diz respeito a sua prática, depende de vários fatores que irão influenciar tanto a organização quanto a produtividade do colaborador. Então, este irá depender das condições financeiras da organização, do tipo de estrutura adotada, das oportunidades de participação que são oferecidas para os indivíduos, do significado que representa o trabalho, da escolha dos indivíduos que irão compor a equipe, do treinamento oferecido à equipe, dos estilos de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 1992).

Sob a visão de Luz (2014), o clima organizacional pode apresentar dois tipos: Bom, quando as variáveis comportamentais afetam de maneira positiva o desempenho dos funcionários, desse modo eles se mostram mais satisfeitos, alegres e produtivos nas suas tarefas diárias; e Prejudicado ou ruim, quando as variáveis comportamentais afetam de maneira negativa o desempenho dos funcionários, sendo assim, há a existência de tensão, concorrência muita acirrada, descumprimento das tarefas, entre outros aspectos.

A pesquisa do clima organizacional trata-se de uma análise do ambiente organizacional, em seus diversos aspectos, de acordo com os funcionários da empresa. É uma ferramenta fundamental, pois, por meio dela, é possível detectar o grau de satisfação dos funcionários em um dado momento em relação a diversos aspectos e verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização (FERREIRA, 2015, p. 71).

Muito se fala em clima organizacional mas pouco em quem o faz. Pois bem, Teixeira (2002) se encarregou de evidenciar os responsáveis. Direção – este possui o papel de escolher cuidadosamente o modelo estrutural da organização, de modo a facilitar as operações; Gerentes - estes possuem o papel de assegurar o cumprimento de toda a demanda fornecida pela direção, isto é, fazer uso dos instrumentos de Recursos Humanos (RH) para que os subordinados desempenhem

suas funções; Gerentes de RH – são responsáveis por auxiliar a direção e os gerentes por meio do desenvolvimento de relatórios e análises administrativas, ao passo que, também resolvem problemas advindos do ambiente de trabalho.

Sendo assim, o estudo do clima organizacional serve como um *feedback*, do colaborador para a organização, dando evidência a trajetória do funcionário, suas ideias e sentimentos, a respeito do que a própria organização proporciona a seus funcionários, para que esta possa interferir de modo a satisfazer necessidades derivadas do dia-a-dia e da rotina de seus colaboradores (SILVA; DORNELAS; SANTOS, 2008).

Conforme Teixeira (2002) existe uma série de requisitos que auxiliam os gestores na hora de gerenciar o clima organizacional:

- ✓ Compreensão do que as pessoas querem: constitui o ponto de partida para o gerenciamento saudável do clima da organização. Para tanto, deve haver um entendimento apurado das particularidades individuais de cada funcionário, assim como, das necessidades grupais;
- ✓ Criação de um barômetro de sentimentos - deve-se buscar formas eficientes que permitam ao funcionário expor seus sentimentos em relação a organização;
- ✓ Trabalho duro para manter a coerência - nada de prometer ao funcionário aquilo que não se pode cumprir. A organização deve se restringir somente aquilo que é capaz de atender;
- ✓ Admissão da realidade inevitável: pressão e exigência globais – quando a organização passar por momentos difíceis nada de ficar fazendo promessas de que os tempos bons irão retornar novamente. O preferível é estimular a pessoa a lidar com a mudança;
- ✓ Lidar com as mudanças culturais – o ato de mudar já se tornou exigência do mercado, então a forma mais viável de se sobressair a uma mudança é manter seus funcionários preparados para enfrentar tal iniciativa;
- ✓ Prioridade das relações entre chefes e subordinados – é importante manter um nível aceitável de equilíbrio no relacionamento chefe *versus* subordinado.

Gerenciar o clima organizacional não é tarefa fácil, mas um bom administrador deve dar mais enfoque a busca por um ambiente de trabalho mais harmônico onde os trabalhadores possam desempenhar suas funções de forma eficaz num esforço comum, ao mesmo tempo que consigam ampliar seus talentos, alcançar suas aspirações profissionais e alcançar reconhecimento e remuneração apropriados (LACOMBE, 2005).

Para estabelecer um ambiente organizacional propício, Teixeira (2002), estabeleceu nove passos que compõem um modelo para gerenciar o clima:

- ✓ Definição de uma crença para as relações com empregados – definir uma crença é o resultado da trajetória da organização ou da visão de seu criador. Deste modo haverá uma aceitação maior por parte de gerentes e subordinados pelo fato dos mesmos estarem mais vinculados a ela no que diz respeito a sua prática, assim como a contribuição para sua divulgação e defesa;
- ✓ Definição de gestão do clima como prioridade – a cúpula deve estabelecer o clima organizacional como uma das prioridades da organização, isto é, dedicar mais tempo para as práticas de efetivação do clima;
- ✓ Escolha de indicadores e processos de mediação – quando a direção tem posse de recursos para acompanhar a atuação de seus gerentes ela pode intervir caso haja algum erro a ser corrigido do mesmo modo que pode recompensar os acertos e popularizar as boas iniciativas.
- ✓ Definição de um padrão de liderança – é preferível determinar um padrão específico de liderança para o clima, pois assim torna-se mais fácil focar no tema;
- ✓ Treinamento dos gerentes – é de suma importância treinar os gerentes de modo a atender as necessidades esperadas. O treinamento precisa ter maior ênfase nas questões ligadas ao relacionamento interpessoal;
- ✓ Mecanismos especiais de comunicação com os empregados – para ter sucesso na gestão do clima a organização precisa desenvolver métodos especiais para ouvir seus funcionários;
- ✓ Exemplos e criação de artefatos culturais – diretores e gerentes devem adotar uma postura merecedora de se copiar, ou seja, suas ações e atitudes devem ser motivo de exemplo;
- ✓ Pesquisa de clima – de modo a identificar como o funcionário se sente em relação a organização é importante que se faça uma avaliação periódica do clima.
- ✓ Atendimento de demandas e explicação de decisões de forma rápida – é importante que a organização tenha bastante cuidado quando o propósito for cuidar dos assuntos de seus funcionários, por isso eles devem sempre receber *feedback* acerca de seu desempenho.

Sem dúvida, estudar o clima organizacional não é tarefa fácil, pois o gestor deve conhecer ao máximo a organização e seus colaboradores. Só assim, será capaz de planejar métodos eficientes para que a organização possua um ambiente mais agradável para que os funcionários se sintam

motivados a trabalhar. Porém, para identificar o clima de uma organização o gestor precisa conhecer e compreender alguns aspectos que compõem tal clima. A comunicação, os conflitos, a motivação, a mudança e a satisfação, constituem alguns dos fatores que permitem compreender o clima predominante em determinada organização.

2.3 ASPECTOS RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL: COMUNICAÇÃO, CONFLITO, MOTIVAÇÃO, MUDANÇA E SATISFAÇÃO

Neste tópico que se segue serão tratados alguns dos fatores predominantes ao clima de uma organização. Através da análise da comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação; podemos verificar o tipo de clima dominante em determinado contexto.

a) Comunicação

No âmbito organizacional tornou-se cada vez mais importante e necessário a utilização estruturada dos processos, isso por que, o número de informações que transitam no contexto interno e externo das organizações é extremamente alto. Desse modo, trabalhar harmonicamente e interpretar corretamente as informações que fluem na organização é a forma mais coerente para o sucesso nas funções e tarefas a serem realizadas. Assim, será mais fácil proporcionar qualidade e satisfação para os clientes e lucro para o negócio (SANTOS *ET AL*, 2010).

A comunicação é algo utilizado pela sociedade em geral, desde os governantes públicos, escolas de comportamento organizacional, até aprendizes de administração (ANDRADE; AMBONI, 2010). Sendo assim, Maximiliano (2011) assegura que a comunicação pode ser realizada por diferentes meios: fisicamente (beijos, abraços), manifestações corporais (acenos, olhares, gestos) e por meio de figuras, símbolos, manualmente (escrita) e eletronicamente por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Pelo fato da comunicação estar presente em todas as atividades que realizamos ao longo do dia a dia muitas pessoas acreditam ser bons comunicadores pelo fato de serem mais desinibidos ao se expressar. Vale ressaltar que há uma grande diferença entre informar e comunicar. A prática de informar é unilateral, ou seja, apenas uma das partes fornece uma informação sem que se haja uma resposta, assim informar consiste apenas no ato de fornecer uma mensagem. Já comunicar abrange

um sentido mais amplo e complexo onde a pessoa que fornece a mensagem precisa fazer com que o receptor entenda a informação e que a mesma lhe provoque algum tipo de reação (GIL, 2012).

Assim, a comunicação constitui em um processo no qual uma das partes envia a informação para a outra parte, geralmente com o intuito de motivar ou incentivar o comportamento do indivíduo (DAFT, 2006). A comunicação refere-se a “um processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário (receptor). Nesse processo ocorre também o ruído, ou seja, as distorções, os acréscimos, e erros que prejudicam a mensagem” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 176).

Conforme Gil (1994), a comunicação possui um processo composto de sete elementos distintos: emissor, é aquele que possui a informação; codificador, é o encarregado de traduzir a informação; mensagem, é o conteúdo que foi traduzido pelo codificador; canal, é o meio por onde a mensagem será enviada do emissor para receptor; receptor, é aquele que recebe a mensagem; ruído, é qualquer evento que possa afetar a mensagem, e por fim, o *feedback*, é a resposta que o receptor envia para o emissor. A Figura 01 mostra como ocorre o processo da comunicação.

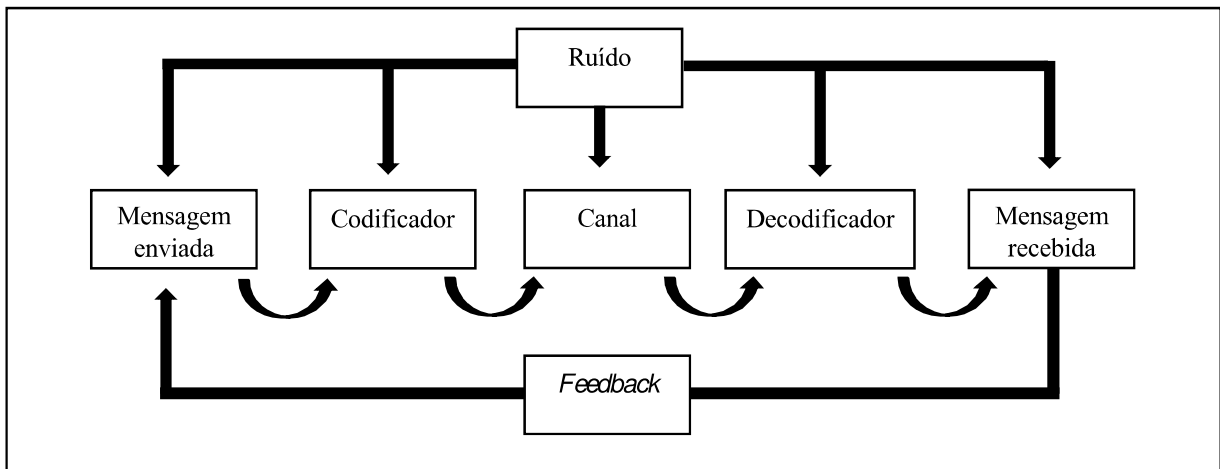


Figura 01 – O processo da comunicação
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

De acordo com Andrade e Amboni (2010), a comunicação pode ser formal e informal. A comunicação formal é aquela previamente estabelecida pela estrutura organizacional, isto é, segue um tipo de comunicação formalizada, planejada e controlada, assim pode apresentar fluxos descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais. Contudo, a comunicação informal se constitui de maneira espontânea entre os participantes da organização, uma vez que, os indivíduos buscam se integrarem socialmente em grupos informais.

Como já foi mencionado, a comunicação possui quatro fluxos: descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais. A comunicação descendente flui de cima para baixo, ou seja, a comunicação parte do nível estratégico até o nível operacional. A comunicação ascendente constitui o inverso da comunicação descendente, isto é, as informações fluem de baixo para cima onde os subordinados enviam mensagens para seus superiores. A comunicação horizontal flui entre os departamentos que desempenham atividades correlatas. A comunicação diagonal flui entre os membros de setores diferentes ou que desempenham atividades distintas (ANDRADE; AMBONI, 2010; MAXIMINIANO, 2011).

Levando em consideração que a comunicação está presente em cerca de 90% do dia a dia das pessoas e exerce uma influência bastante agressiva na eficiência e eficácia de qualquer empreendimento, assim é interessante e até mesmo indispensável que o gestor procure melhorar sua comunicação organizacional (GIL, 2012). Para Chiavenato (2005) existem duas formas de se obter tal melhoria: primeiramente deve-se melhorar o conteúdo da mensagem e, em segundo lugar, esforçar-se para entender melhor o que está sendo comunicado. Entre outras palavras, as pessoas envolvidas no processo devem se esforçar para melhorar sua codificação e decodificação.

De forma mais completa Sales e Strauss (1966) *apud* Chiavenato (2005) descrevem uma série de técnicas que podem melhorar a comunicação organizacional:

- ✓ Acompanhamento: consiste em verificar se o receptor compreendeu de forma correta o conteúdo da mensagem enviada pelo emissor;
- ✓ Retroação: consiste no processo inverso da comunicação, ou seja, a pessoa que recebeu a informação pode enviar uma resposta ao emissor. Desta forma, o emissor poderá determinar se a mensagem do receptor produziu uma resposta desejada;
- ✓ Empatia: consiste em se colocar no lugar de outra pessoa, de modo a adotar suas opiniões e emoções. Em outras palavras, é tentar compreender o destinatário;
- ✓ Repetição: é assegurar que uma mesma mensagem seja transmitida de diferentes lugares caso ela não seja compreendida no processo da comunicação;
- ✓ Simplificação da linguagem: a informação deve ser transmitida de forma simples para que o destinatário compreenda o conteúdo da mensagem;
- ✓ Escutar bem: os envolvidos no processo da comunicação devem procurar ouvir e explicar bem as informações;
- ✓ Encorajar a confiança mútua: não só na comunicação, mas em todos os assuntos

organizacionais deve-se ter confiança entre superiores e subordinados;

- ✓ Criar oportunidades: devido ao “turbilhão” de mensagens que transitam diariamente no ambiente organizacional muito se perde de todo esse conteúdo, então é interessante que os gestores organizem eventos para que haja uma troca de ideias.

Não é sempre que a informação chega ao destinatário da mesma forma que foi codificada pelo emissor, isso se deve a algumas barreiras que atrapalham o percurso da informação. E estas são: barreiras pessoais – compreendem a diferenciação de pensar, sentir e agir das pessoas, e muitas dessas emoções acabam por atrapalhar o processo da comunicação; barreiras físicas – é tudo aquilo que ocorre no ambiente de trabalho que pode interferir ou distrair os envolvidos no processo da comunicação; barreiras semânticas: é decorrente da interpretação equivocada das pessoas em relação aos gestos, símbolos, sinais etc. Inclusive o idioma consiste em uma barreira semântica (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS, 2009).

Sem dúvida o modo como a mensagem é codificada e decodificada influencia bastante na qualidade da comunicação, pois uma comunicação bem estruturada e clara resulta na qualidade dos processos organizacionais. Isso acaba impedindo a aparição de conflitos entre os membros da organização. Isso por que, o uso ineficiente da ferramenta atrapalha não só uma parte da organização, mas sim, ela como um todo, pois cada parte que compõe a organização depende da outra parte para alcançar o objetivo geral.

b) Conflito

Para que se exista conflitos estes devem ser percebidos pelos envolvidos no processo, pois a existência ou não desses conflitos depende da percepção de cada indivíduo. Caso ele não seja notado, é como se não existisse. O conflito é conceituado como um processo que possui início a partir do momento em que uma das partes envolvidas, afeta ou pode vir a afetar, de maneira negativa algo que a outra parte julgue ser relevante (ROBBINS, 2005). Logo, a percepção é:

Um processo ativo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar um significado ao ambiente que as rodeia. Trata-se de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões a seu respeito. Cada pessoa tem a sua própria interpretação ou visão a respeito do mundo onde vive (CHIAVENATO, 2005, p. 220).

Conforme Robbins (2005), há uma transição na conceituação de conflitos, onde esta passa por três visões: A visão tradicional - assegura que todo e qualquer conflito é considerado ruim para

a organização; A visão de relações humanas - diz que os conflitos são naturais do ambiente organizacional, então devemos admiti-los; A visão interacionista – adotada atualmente, afirma que os conflitos devem ser encorajados, visto que, dependendo de sua administração auxiliam no processo de inovação e mudança.

Assim, seguindo a linha de raciocínio de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) *apud* Fernandes Neto (2005), os conflitos podem estar associados a diversos motivos, mas em especial, a diversidade cultural das pessoas sem dúvida exerce poder crucial nas causas e motivos dos conflitos dentro do âmbito organizacional. Essa diversidade cultural envolve: etnocentrismo - a pessoa usa de seus valores culturais para resolução dos problemas; uso impróprio de práticas gerenciais - utilização de tais práticas em uma cultura específica; percepções diferentes - divergência de valores e interpretações entre os indivíduos; comunicação errônea – pode ocorrer pelas diferenças de idioma, costumes ou sentimentos.

Para que possamos conhecer melhor os conflitos é de suma importância a compreensão de suas formas e tipos, pois quando nos depararmos com uma situação conflitante teremos parâmetros para buscar a forma mais adequada de resolver o problema. Logo, o conflito possui três tipos: pessoais, reflete a forma como o indivíduo lida com si próprio; interpessoais, ocorre entre duas ou mais pessoas, de forma que há discordância de pensamentos; organizacional, este não possui fundamentos de valores ou crenças pessoais, mas sim do resultado das dinâmicas da organização (FIGUEIREDO, 2012).

Os conflitos não se restringem apenas ao confronto entre pessoas, estes também podem se formar entre grupos ou individualmente. O conflito interpessoal como já sabemos ocorre entre duas pessoas que divergem em suas opiniões, onde ambos percebem que a outra parte pode vir a atrapalhar o alcance de algum de seus objetivos (CHIAVENATO, 2005). O conflito intergrupais ocorre quando um grupo de pessoas percebe que algum outro grupo pode vir a frustra suas iniciativas (TOMAS, 1976 *APUD* CHIAVENATO, 2005). Por fim, o conflito intraindividual ocorre internamente dentro do indivíduo em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações diferentes e contraditórias (CHIAVENATO, 2005).

Para Figueiredo (2012), é imprescindível ficar de “olho” no que ocorre dentro do ambiente interno da organização. Pois administrar conflitos é importante porque proporciona um ambiente agradável aos funcionários, gerando maior produtividade e qualidade aos processos organizacionais. Deste modo Cavalcanti (2006), afirma que perceber o conflito a tempo é meio

caminho andado para a eficaz administração deles. Deste modo, o mesmo autor propõe que os gestores devem observar um série de fatores que causam os conflitos:

- ✓ Comunicações deficientes, lateral ou verticalmente – uma das partes da organização finge desconhecer o trabalho da outra parte, seja por falta de interesse ou pela ocultação de informações;
- ✓ Hostilidade e inveja intergrupala – acontece quando um dos departamentos da organização mostra-se superior aos demais ou quando determinado departamento recebe mais reconhecimento do que o restante;
- ✓ Fricção interpessoal – ocorre quando ocupantes de grupos distintos expressam publicamente sua falta de apressamento por determinado “colega”;
- ✓ Escalada de arbitragem – ocorre quando a cúpula (nível estratégico) da organização tende a tomar partido em conflitos simples, o que acaba ocasionando problemas entre os gestores dos departamentos que possuem o conflito;
- ✓ Proliferação de regras e regulamentos, normas, mitos – tal fator provoca uma frustração nos colaboradores devido a rigidez nos processos da organização;
- ✓ Moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência – ocorre quando o colaborador se sente rebaixado em relação ao nível de sua produtividade.

Os conflitos podem apresentar tanto seu lado negativo como o positivo, assim eles podem ser disfuncional (negativo) ou funcional (positivo). Ele é disfuncional quando atrapalha o alcance do objetivo organizacional, ele é funcional quando ajuda no desenvolvimento de práticas organizacionais inovadoras (ROBBINS, 1999).

Conforme Robbins (1999), existe algumas técnicas que são usualmente utilizadas para resolução de conflitos: abstenção - o gestor procura afastar-se do conflito ou simplesmente ocultá-lo; acomodação - o gestor procura manter relações saudáveis com seus colaboradores colocando as necessidades deles a cima das suas; imposição ou coerção - o gestor prefere satisfazer suas próprias necessidades ao invés das necessidades dos colaboradores; acordo ou conciliação - ambas as partes envolvidas no conflito devem renunciar alguma coisa que lhes seja importante e por fim, colaboração - todos os envolvidos no conflito buscam satisfazer suas necessidades de modo que ambos saiam ganhando.

De modo geral, o conflito não constitui em sua totalidade algo ruim. Em alguns momentos ele é necessário para que não se corra o risco de haver um processo de “inércia”. Deste modo, os

conflitos não são necessariamente negativos para a organização, mas sim a maneira como ele é administrado que pode causar uma resposta indesejada para organização. O conflito em sua visão positiva pode gerar inovações, pois possibilita a exploração de um leque diferenciado de opiniões, interesses e valores.

c) Motivação

Antes do advento da Revolução Industrial, as formas de motivar as pessoas baseavam-se em questões direcionadas ao medo, como por exemplo, as punições, redução do salário, até prejuízos de caráter físico. Todavia, com a globalização dos mercados que impulsionou a produção em massa, a preocupação com a produtividade, as exigências de maior eficiência nos processos, e em consequência de tudo isso, surgiram formas inovadoras de organização do trabalho. Daí, uma maior preocupação com o empregado (CASADO, 2002).

Segundo Vergara (2000) a motivação é um processo intrínseco, isto é, ela não parte de outras pessoas, e sim de si próprio. A pessoa por si próprio quem se motiva ou não. O que os de fora podem fazer é oferecer estímulos, incentivar ou provocar as pessoas para que elas se motivem sozinhas. A diferença existente entre motivação e estímulo é que o primeiro é intrínseco, está dentro de nós mesmos, enquanto que o segundo é extrínseco, encontra-se fora de nós.

“A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião” (FERREIRA, 2015, p. 13). Contudo, para Daft (2006, p. 398), a motivação “refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de ação”.

Pelo fato de estar ligado ao interior do indivíduo, a motivação:

É um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9).

Já que a motivação depende de vários elementos para existir, então, o comportamento é sem dúvida um fator importante para confirmar se um indivíduo se mostra motivado ou não em seu ambiente de tarefa. Partindo desta afirmação, Bergamini (1997), considera que a motivação engloba uma vasta diversidade de comportamentos. A distinção de interesses percebida entre as

peças permite acreditar ou até mesmo aceitar que os indivíduos não agem ou fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos.

De tal modo, para reforçar o pensamento de Ferreira (2015), o autor Maximiniano (2011) propõe que a motivação no ambiente de trabalho consiste em uma interação complexa entre os motivos intrínsecos da pessoa com os estímulos advindos do ambiente de tarefa. Os motivos internos são aqueles que diferenciam o comportamento de uma pessoa das demais e eles constituem as habilidades e competências que uma pessoa possui para desempenhar determinada função ao invés de outra. Já os motivos externos constituem os estímulos e objetivos que desencadeiam a vontade do indivíduo em persegui-los. A junção desses dois motivos combinam-se para influenciar a maneira como a pessoa se comportará (MAXIMINIANO, 2011). Veja a Figura 02.

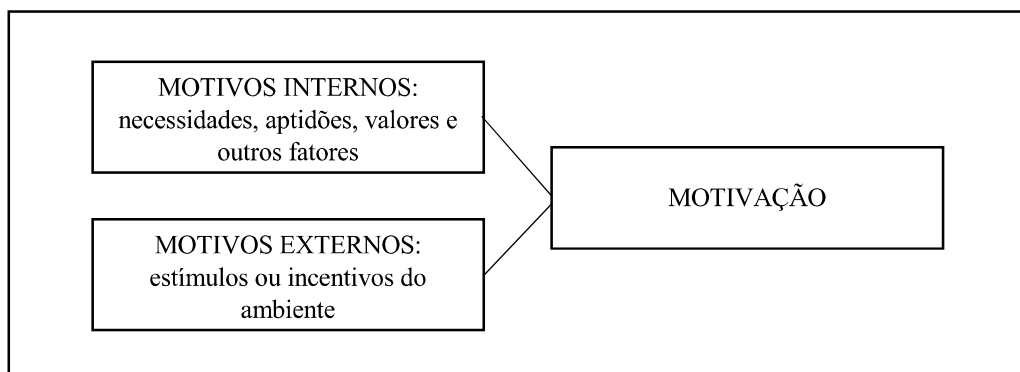


Figura 02 – Motivos internos e externos a motivação

Fonte – Maximiniano (2011)

A Figura 03 demonstra as etapas do ciclo motivacional:

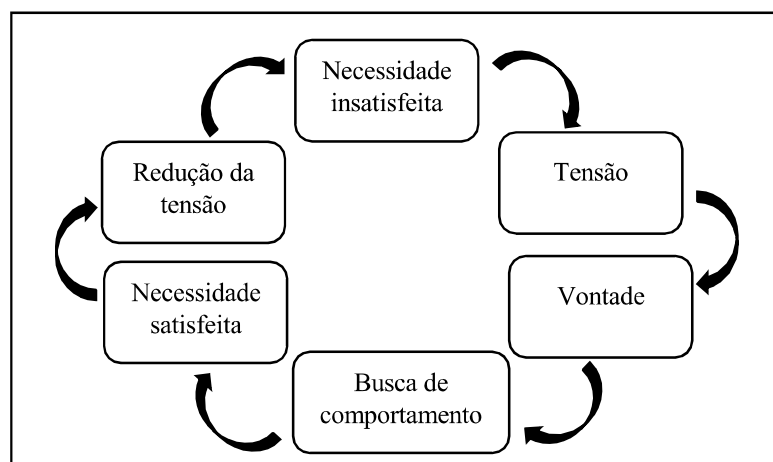


Figura 03 – Ciclo motivacional

Fonte – Adaptado de Robbins (2009)

Como mostra a Figura 03 a motivação é um ciclo contínuo, o qual possui seis estágios. Primeiramente, a pessoa se depara com uma necessidade insatisfeita, onde acaba por gerar tensão no indivíduo, certa tensão acarreta uma vontade. Por meio desta vontade o indivíduo adota certo comportamento com o intuito de satisfazê-la, e uma vez satisfeita a necessidade, gera a diminuição da tensão. Vale ressaltar que o ciclo motivacional é contínuo (ROBBINS, 2009).

Para compreender melhor a motivação e quais os métodos mais eficazes para manter os funcionários motivados muitas teorias foram levantadas para tentar nortear os gestores. De acordo com Ferreira (2015), as teorias mais conhecidas sobre motivação serão ilustradas no Quadro 02.

PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	
Hierarquia das Necessidades de Maslow	Pressupostos
Fisiológicas	Diz respeito às necessidades principais ligadas a sobrevivência do indivíduo (água, comida, vestimentas, abrigo etc.);
Segurança	Diz respeito a procura por proteção a cerca de algum perigo, seja ele, concreto, abstrato ou imaginário;
Sociais	Diz respeito às necessidades de relacionamento interpessoal (associação, participação e aceitação) com colegas de trabalho;
Estima	Diz respeito às necessidades ligadas a autoestima do indivíduo, isto é, a forma como ele se vê e se auto avalia;
Autor realização	Diz respeito às necessidades de superação profissional.
Teoria das Necessidades de McClelland	Pressupostos
Realização	Diz respeito a necessidade de alcançar objetivos;
Poder	Diz respeito a necessidade de persuadir ou controlar outro indivíduo;
Afiliação	Diz respeito a necessidade de estabelecer relacionamentos interpessoais.
Teoria dos dois fatores de Herzberg	Pressupostos
Fatores higiênicos	Diz respeito aos fatores ligados as condições de trabalho (políticas, salários, segurança, <i>status</i> etc.);
Fatores motivacionais	Diz respeito ao trabalho em si (reconhecimento, realização, crescimento etc.).

Quadro 02 – Principais Teorias sobre Motivação

Fonte: Elaboração própria (2016)

De fato, essas teorias possuem aplicabilidade no contexto organizacional, no entanto, elas apresentam características singulares, que acabam dando mais evidência a certos aspectos do que a outros. Todavia, cabe a responsabilidade de executar a teoria que melhor se adeque àquilo que a organização deseja, bem como a responsabilidade de oferecer estímulos capazes de motivar os colaboradores.

Após o entendimento do que se trata a motivação, fica mais fácil entender que ela é uma força que nasce através de uma necessidade, bem como, as necessidades humanas primárias e secundárias. Assim, o indivíduo não pode ser motivado por outras pessoas, mas sim receber estímulos externos para que se motive sozinho. Ao invés de motivar, o indivíduo está satisfazendo ou não a necessidade de outra pessoa, pois a medida que uma necessidade é satisfeita o nível de motivação se elevará.

d) Mudança

As exigências por mudanças organizacionais estão ocorrendo com maior magnitude, isso se deve a diversos fatores advindos da globalização dos mercados. Tal fenômeno trouxe consigo uma maior competitividade entre organizações atuantes no mesmo ramo, como também em outros; novas práticas sustentáveis de gestão; o fortalecimento de antigas e novas potências mundiais, etc. Esses são apenas alguns dos principais fatores que levaram e ainda continuam levando as organizações a se adaptarem as rápidas mudanças ofertadas pelo mercado, a fim de não se tornarem obsoletas (SERIBELI; MERLO, 2013).

O conceito de mudança pode ser entendido como “a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura” (CHIAVENATO 1996, p. 24). Cooper e Argyris (2003) acrescentam que a mudança nada mais é que qualquer alteração na organização, seja ela, de modo radical ou incremental. A mudança pode ocorrer tanto nos processos, na estrutura, nas tecnologias como também no quadro de funcionários, e ainda por todo o tempo de vida da organização.

A mudança pode ocorrer de duas formas: Incremental, a mudança ocorre aos poucos de modo a incrementar aquilo que já existe. Já a mudança Radical ocorre por completo, isto é, a organização implementa em sua estrutura algo novo comparado ao que ela já possui. Desse modo, na mudança radical a inovação ocorre por completo e na incremental a inovação ocorre em partes (COOPER E ARGYRIS, 2003).

Conforme Lewin (1947) *apud* Chiavenato (2005) a mudança organizacional é constituída por um processo que contém três etapas. A primeira etapa é conhecida como descongelamento - quando a organização em geral (pessoas, grupos e organização) passam a entender e aceitar que realmente a mudança precisa ser implementada. A segunda etapa é conhecida como mudança - ocorre quando novas ideias e métodos são adotadas pelas pessoas. E a última fase é conhecida

como recongelamento – ocorre quando as pessoas apresentam novas formas de pensar e agir, ou seja, é quando a mudança é integrada a prática atual da organização. A Figura 04 mostra o processo da mudança:

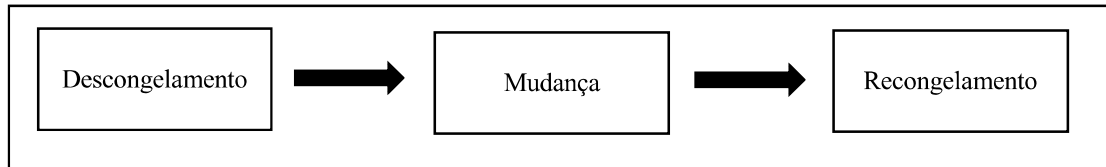


Figura 04 – O processo da mudança
Fonte – Adaptação própria (2016)

Apesar da mudança ser bastante necessária para promover inovações para as organizações, ela ainda oferece uma resistência tanto individual quanto organizacional a sua concretização. Tal resistência pode apresentar pontos positivos e negativos. Ela é positiva, quando oferece segurança e previsão ao comportamento organizacional, visto que possibilita um melhor debate sobre certas decisões, resultando em uma decisão melhor; a resistência se torna negativa a partir do momento que serve de obstáculo a adaptação e inovação de determinada organização (ROBBINS, 2004).

O autor Robbins (2000) aponta duas fontes como sendo as responsáveis pela resistência à mudança: Fontes individuais e Fontes organizacionais. As individuais envolvem, hábito - cada indivíduo possui certas “manias” não só para desempenhar suas funções trabalhistas, como também, para viver a vida no geral. Então, quando algo muda tende a implicar nos hábitos que criamos desde a infância e isso acaba criando uma resistência para mudar; segurança - muitas pessoas possuem necessidades de segurança profissional, então qualquer mudança que possa abalar sua segurança ao trabalho consiste em um fator de resistência; fatores econômicos - quando uma organização resolve por exemplo, implementar uma nova tecnologia para melhorar a sua produtividade e isso acaba causando medo nos funcionários de que seus salários sejam reduzidos; medo do desconhecido - esse medo ocorre por toda a trajetória de uma pessoa, pois a medida que vamos ultrapassando cada etapa na vida, novas experiências vão surgindo e o desconhecido acaba constituindo um dos principais fatores para a resistência a mudança; processamento seletivo das informações - sabemos que os indivíduos processam as informações de acordo com suas percepções, então eles possuem uma opinião formada acerca do mundo e certas mudanças tendem a confundir essas opiniões e gerar a resistência.

Por sua vez, as organizacionais envolvem, inércia estrutural - as organizações mantêm mecanismos que proporcionam estabilidade para elas e o processo de seleção é um bom exemplo,

pois as organizações preferem contratar funcionários que supram suas necessidades e que ao mesmo tempo possam moldar o comportamento desses funcionários. Quando há necessidade de mudança está estabilidade acaba sendo afetada; foco limitado de mudança - está limitação se deve pelo fato da organização ser constituída por um sistema, então se uma das partes sofrer mudança as demais também sofrerão por ser interdependentes. Deste modo é mais fácil não mudar as partes porque isso implicaria em mudar o todo; inércia de grupo - como se trata de um grupo a mudança só pode ser aceita se todos concordarem do contrário não há mudança; ameaça à especialização - as mudanças podem prejudicar a especialização dos profissionais por se tratar de métodos ainda desconhecidos por eles; ameaça as relações estabelecidas de poder - qualquer mudança na distribuição de autoridade pode afetar as relações de poder impostas há muito tempo pela cúpula da organização; ameaça às distribuições estabelecidas de recursos - mudanças na distribuição desses recursos tende a deixar as equipes preocupadas com uma possível diminuição da mão-de-obra ou do orçamento imposto ao grupo (ROBBINS, 2000).

Assim como existem vários fatores que impulsionam tanto indivíduo como organização a resistirem à mudança, também existe alguns fatores que podem ajudar a superar tal resistência (KOTTER; SCHLESINGER, 1979 *APUD* CHIAVENATO, 2005). E eles são:

- ✓ Comunicação e educação: manter as pessoas informadas acerca do processo da mudança é o primeiro passo para sua aceitação. Assim, os gestores devem saber transmitir a mensagem quando forem sugerir a mudança;
- ✓ Participação e envolvimento: é essencial que as pessoas participem e estejam envolvidas antes mesmo da mudança ser posta em prática;
- ✓ Facilitação e apoio: aqueles que já aceitaram mudar devem ajudar e apoiar as pessoas que ainda se sentem inseguros com a mudança;
- ✓ Negociação e acordo: a barganha também é um ótimo aliado para superar a resistência, isto é, oferecer algo em troca da mudança;
- ✓ Manipulação e cooptação: esta etapa consiste em influenciar as pessoas de modo que elas não percebam. É o mesmo que tornar a mudança atraente para aqueles que não a querem;
- ✓ Coerção: em último caso, a resistência pode ser superada por meio de ameaças, sejam elas de forma direta ou indireta.

Trabalhar a mudança dentro do contexto organizacional não é nada fácil, principalmente para organizações conservadoras, porém para Capelli (2009, p. 41):

Gerir adequadamente uma mudança organizacional é referir-se à realização de uma gestão ativa, interagindo com as propostas e monitorando o andamento das ações e dedicando-se à solução de problemas. Realiza-se gestão ativa e dedicada pela articulação, sensibilização, detalhamento de informações, identificação de problemas futuros e demais pontos que atrapalhem o alcance dos resultados da mudança organizacional. Portanto, para uma gestão ativa e dedicada, deve-se planejar, acompanhar e monitorar as ações e resultados da mudança organizacional, interferindo quando conveniente e antecipando acontecimentos fatídicos que geram desgaste do processo, através de um grupo que realize a gestão dos assuntos estratégicos.

Ademais, pode-se afirmar que a mudança é um “tempero” bastante necessário e valioso para aquelas organizações que buscam o sucesso e a competitividade perante seus concorrentes. O desafio então, torna-se preparar os funcionários já existentes, ou até mesmo, recrutar profissionais com perfis positivos à mudança, de modo, que eles se sintam confortáveis com ela. Pois, a mudança é um fator bastante temido por todos dentro do ambiente de trabalho, então, o gestor deve trabalhar as barreiras impostas pelos seus colaboradores a respeito da mudança, para assim, implementá-la.

e) Satisfação

No início de seus estudos, o tema satisfação no trabalho foi apontado como componente fundamental da motivação, o qual conduz os trabalhadores a manifestarem padrões de comportamentos relevantes para o interesse organizacional, tais como: um nível elevado no desempenho e produtividade, permanência na organização e diminuição de faltas no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Para Robbins (2005, p. 66), a satisfação envolve vários aspectos no que tange sua definição. Para ele:

O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos.

Para facilitar a compreensão do significado da palavra satisfação, Cooper e Argyris (2003) enfatizam em sua obra algumas teorias que explicam melhor como pode ser gerada e entendida a satisfação no ambiente de trabalho: a) a satisfação no trabalho pode estar ligada com a expectativa *versus* a realidade do que cada indivíduo espera de seu cargo; b) a satisfação pode estar ligada em até que ponto as necessidades individuais estão sendo supridas; e por fim, c) a satisfação pode estar ligada em até que ponto determinado cargo supre as necessidades do indivíduo.

A satisfação no âmbito organizacional consiste em um fator que gera determinada atitude, esta atitude indica como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho que exercem dentro da organização. Sendo assim, é indispensável que a organização entenda a satisfação dos funcionários como ela entende seus valores, atitudes e objetivos, os quais necessitam ser identificados, compreendidos e estimulados para que se consiga a real participação desses colaboradores na organização (SPECTOR, 2003).

Para isso, Cooper e Argyris (2003), apresentam duas dimensões com as quais a satisfação pode ser descrita: a satisfação intrínseca, a qual está ligada a fatores intangíveis que motivam o indivíduo, como por exemplo, crescimento, reconhecimento, realização entre outros. Como também a satisfação extrínseca, a qual está ligada a fatores mais tangíveis, ou seja, condições propícias para o funcionário desempenhar suas tarefas. Os fatores extrínsecos influenciam significativamente a satisfação do funcionário na organização, porém para que esta satisfação seja completa, ela se inicia com a relação do subordinado e superior, ou seja, o funcionário precisa, primeiramente, estar satisfeito com seu superior, pois este exerce o papel de líder do grupo.

Robbins, Judge e Sobral (2010) sustentam que o líder possui a capacidade de persuadir as pessoas para almejar determinada meta ou objetivo. O líder deve ter a capacidade de buscar meios para motivar o grupo, uma vez, que isso pode refletir positivamente ou negativamente no desempenho da organização.

Desta forma, Cooper e Argyris (2003) descreveram em sua obra o que gera a satisfação do funcionário. O aspecto mais estudado foi o desempenho *versus* a satisfação e vice versa. Vários estudiosos acreditam que um nível elevado de satisfação tem como resultado um nível maior de desempenho por parte do funcionário. Outros ainda acreditam que o processo ocorre de forma inversa, onde um bom desempenho gera uma alta satisfação.

Como pode-se perceber a satisfação é um tema bastante complexo de ser estudado, pois não oferece uma base concreta, visto que tal temática ocorre de forma mais intrínseca do que extrínseca. Desta forma, o gestor pode oferecer inúmeros fatores que podem ou não satisfazer determinada pessoa, no entanto quem determinará se o incentivo foi satisfatório ou não é a pessoa que está sendo incentivada. E levando em consideração que cada pessoa dispõe de uma percepção distinta, a satisfação acaba tornando-se bem mais difícil de ser estimulada.

2.4 TERCEIRO SETOR

Até hoje muito se fala sobre o Terceiro Setor, porém poucos conseguem diferenciar o setor de serviços da economia do Terceiro Setor que diz respeito às Organizações Não Governamentais (ONG's). Isso se deve as ideias vagas que as pessoas possuem acerca do assunto. Alguns associam Terceiro Setor com ONGs, enquanto que outros acreditam ser algum tipo de caridade ou alguma obra religiosa. Para tanto, ainda existe aqueles que associam o Terceiro Setor com o setor de serviços da economia. O resultado desta falta de conhecimento está justamente ligado aos poucos estudos científicos sobre o termo em questão (ROCHA, 2003).

No Brasil, o Terceiro Setor teve início em meados da década de 1970. Este, era concebido como organização da sociedade civil, isto é, não visava o lucro, uma vez que, combatia questões sociais, como saúde e educação, pois o Estado atuava de forma insatisfatória e a classe empresarial não tinha nenhum interesse em atuar no Terceiro Setor (BRAGA, 2012).

O termo Terceiro Setor indica um entidade que se encontra situada entre o primeiro setor, o qual diz respeito ao Estado, e entre o segundo setor, que integra o mercado. Os que fazem parte do Terceiro Setor são organizações de natureza privada, que não possuem relação com a Administração Pública, visto que, não possuem como objetivo final o lucro, já que focam na prestação de serviços em áreas de importância social e pública (ROCHA, 2003). Já para Melo Neto e Froes (2001), o Terceiro Setor é conceituado como uma área formal que defende iniciativas de natureza privada, associativa e voluntarista, orientadas para a produção de bens e serviços de consumo coletivo, sem que haja nenhuma posse particular de agentes econômicos originados através deste processo.

Para Scheunemann e Rheinheimer (2009), as organizações que compõem o Terceiro Setor podem receber diversas denominações, entidades, organizações, associações, fundações e instituições. Assim, o Terceiro Setor é integrado por alguns segmentos, associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas e ONGs. Estas organizações são de caráter não governamental, ou seja, são privadas e não possuem natureza estatal. Contudo, os principais segmentos do Terceiro Setor são:

- ✓ Associações – constitui-se em um agrupamento de pessoas com um objetivo em comum, oferecer conhecimento e serviço, porém sem a finalidade lucrativa. São orientadas à prática de atividades de cunho cultural, social, religiosa e recreativas;

- ✓ Fundações – constitui em um patrimônio prévio e a ideia de um instituidor, os quais são destinados a uma finalidade coletiva. O patrimônio deve ser independente para a realização das atividades;
- ✓ Organizações religiosas – são compostas por um grupo de pessoas que por meio de sua fé se organizam para desempenhar atividades em prol da comunidade. Estas organizações não podem obter o título das associações e fundações devido não possuírem por lei o título de utilidade pública.

Pelo fato de se enquadrarem como instituições civis que não visam ao lucro, isto é, sem fins lucrativos, as ONG's, segundo os ajustes legais podem constituir-se tanto como associações como também fundações, de acordo com o art. 16 do Código Civil Brasileiro. No entanto, a forma preferencial de denominação das Organizações Não Governamentais fica por conta das associações, pois não envolvem a existência de um patrimônio antecedente, nem de um fundador. Assim, 95% das ONG's são registradas como associações e apenas 5% como fundações, ou seja, 3,4% do mundo (TACHIZAWA, 2012).

No quesito força de trabalho, segundo a lei 9.608/98 o trabalho do voluntário fica conhecido como qualquer “atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos com objetos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos, ou de assistência social, inclusive mutualidade” (SAMPAIO, 2004, p. 36). Tal lei postula que o voluntário deve assinar um termo de concordância, capaz de identificar a pessoa que prestará o serviço, assim como o tomador de serviços, tendo que estar contido nele a finalidade do serviço, como também, as condições de trabalho.

O Terceiro Setor, não diferente de qualquer organização, possui problemas. A dificuldade é facilmente visualizada na busca por novos e permanentes parceiros, no uso de metodologias eficientes, no acompanhamento e avaliações das ações praticadas pela organização no combate aos problemas sociais, entre outros (MURARO; LIMA 2003, p. 85).

Para Coelho (2000), a diversidade de conceitos sobre o Terceiro Setor só comprova a falta de clareza em sua denominação, pois expõe a complexidade de encaixar uma enorme distinção de organizações em padrões comuns. Justamente por este motivo muitas pessoas acabam associando o termo ‘Terceiro Setor’ com o setor terciário de serviços da economia. E estes dois termos não podem ser confundidos pelo fato de que o setor terciário de serviços “diz respeito a organizações

do Estado ou mercado (administração direta), geralmente relacionadas a comércio e prestação de serviços” (COELHO, 2000, p.50).

Além de diferenciar o Terceiro Setor do setor terciário de serviços da economia, também é interessante deixarmos claro a diferenciação entre Responsabilidade Social Empresarial e Filantropia do Terceiro Setor. Como já foi dito, as organizações que fazem parte do Terceiro Setor não visam ao lucro, mas sim promover o bem-estar social. Em outras palavras, é doar-se sem esperar nada em troca. Já a Responsabilidade Social Empresarial:

Consiste num conjunto de iniciativas por meio das quais as empresas buscam – voluntariamente – integrar considerações de natureza ética, social e ambiental às suas interações com clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, acionistas, governos e comunidades – as chamadas “partes interessadas” – visando ao desenvolvimento de negócios sustentáveis (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2006, p. 09).

Em outras palavras, as organizações devem pensar de forma ética com aqueles que mantêm relações, pois suas ações de negócio são refletidas a todos aqueles que fazem parte da organização seja de forma direta ou indireta, interna ou externamente a ela. Apesar da Responsabilidade Social Empresarial ser uma iniciativa voluntária isso não significa que as organizações estão pensando apenas em seus *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, acionistas, governos e comunidades), pois esta iniciativa além de lhe proporcionar um diferencial competitivo perante seus concorrentes, também lhe proporciona lucratividade, visto que as ações de sustentabilidade empresarial possuem uma demanda considerável.

As diferenças entre Filantropia e Responsabilidade Social serão ilustradas por meio do Quadro 03:

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Quadro 03 – Filantropia *versus* Responsabilidade Social

Fonte - Melo Neto & Froes, 2001, p. 28

A palavra filantropia possui origem religiosa, então está consiste no pensamento de que a qualidade de vida da sociedade está relacionada ou possui dependência daqueles que compõem a

sociedade, ou seja, aqueles indivíduos solidários que expressam sob a forma de caridade suas doações para assegurar o bem-estar de seu próximo (FERREIRA, 1977).

A Responsabilidade Social e a Filantropia lutam por causas semelhantes, porém possuem divergências, assim a principal diferença entre responsabilidade social e filantropia é que a primeira dá ênfase aos *stakeholders* (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente). Já a filantropia dá ênfase ao público externo, a comunidade. As diferenças são ilustradas por meio do Quadro 03.

Por mais que o Terceiro Setor já tenha conquistado um espaço na sociedade e na mente de algumas pessoas o principal desafio enfrentado pelas organizações que atuam neste bloco ainda consiste no de encontrar uma denominação concreta que o defina de forma clara e precisa, de modo que possa diferenciá-lo, principalmente, do setor terciário da economia, como também, dos demais setores já existentes.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta sessão destina-se essencialmente a apresentar toda a argumentação, assim como os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho acadêmico. Assim, este capítulo é destinado a descrever como a monografia foi realizada (ROESCH, 2007). Portanto, esta sessão é composta pelos seguintes tópicos: caracterização da empresa, escolha do caso e sujeitos de pesquisa, procedimentos para coleta dos dados e o tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para a operacionalização deste estudo, o autor optou por analisar apenas uma organização, pois acredita que haverá uma melhor exploração do tema, como também uma análise mais precisa e detalhada dos resultados encontrados. Desta forma, a organização escolhida para ser analisada foi a APAE. A organização é caracterizada como uma ONG (Organização Não Governamental), mais precisamente na categoria de associação. Sua atuação consiste no tratamento e acompanhamento de pessoas com deficiência, onde os pais e amigos dessas pessoas, como também a comunidade em geral buscam promover seu desenvolvimento e bem-estar.

A instituição escolhida foi fundada em 06 de Maio de 1988 e reativada em 14 de Abril de 2000. Possui Reconhecimento de Utilidade Pública Municipal pelo o Decreto da Lei 1.707/89, concedido um ano após sua fundação. Além disso, possui Reconhecimento de Utilidade Pública Estadual pelo Decreto da Lei 7.144 em 15 de Setembro de 2002. A APAE é filiada à Federação Nacional das APAEs do Estado da Paraíba, estando inscrita sob o CNPJ de n. 11.986.205/0001-04.

Em todo o Brasil a APAE possui aproximadamente 1700 unidades atuantes, no entanto a pesquisa será realizada apenas na APAE localizada no município de Patos-PB. A organização fica situada na Rua Projetada S/N, Quadra 13, Loteamento Dr. Geraldo Carvalho. A APAE é uma instituição que oferece atendimento educacional especial, o qual visa melhorar tanto o conhecimento quanto o desenvolvimento de aproximadamente 60 pessoas, das mais diversas faixas etárias. Além do serviço educacional a instituição ainda oferece um serviço de assistência social, como por exemplo, o acompanhamento de fonoaudióloga e fisioterapeuta todos

devidamente capacitados para suprir as necessidades específicas de cada um dos usuários. A organização ainda conta com uma lista de espera considerável para atender mais pessoas com problemas especiais. Vale ressaltar que não há um tempo determinado para que uma pessoa deixe de frequentar a instituição.

Atualmente a organização possui aproximadamente 25 voluntários, os quais estão divididos nas seguintes funções: presidente geral, vice-presidente, primeiro secretário, duas secretárias administrativas, cinco professores, uma fonoaudióloga, uma fisioterapeuta, cinco estagiários de fisioterapia, um motorista, uma cozinheira, duas auxiliares de serviço geral e os quatro restante são voluntários que monitoram ou acompanham as pessoas com deficiência, isto é, auxiliam os outros voluntários com os excepcionais.

3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITOS DE PESQUISA

Para elaboração deste estudo, o pesquisador buscou analisar a visão dos voluntários acerca do clima organizacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE). Portanto, do ponto de vista da sua natureza, este estudo é caracterizado como **pesquisa básica**. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Já para Roesch (2007, p. 60), “na pesquisa básica o propósito é entender como o mundo opera; procura-se basicamente entender e explicar os fenômenos. (...) na pesquisa básica, os pesquisadores trabalham para gerar novas teorias e para testar teorias”.

No tocante à sua abordagem, esta pesquisa apresenta tanto uma **abordagem qualitativa** quanto uma **abordagem quantitativa**. Para Pereira (2007, p. 70) a abordagem qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. “A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos” (DIAS; SILVA, 2010, p. 46).

De acordo com Kauark e Medeiros (2010), a pesquisa quantitativa sugere que todas as informações podem ser medidas por meio de dados numéricos capazes de classificar e analisar tais

informações. Deste modo, o método quantitativo necessita de técnicas estatísticas como (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão), as quais auxiliam para uma análise mais segura e verídica dos dados.

Por outro lado, tratando-se dos objetivos, a pesquisa é classificada como **pesquisa descritiva**. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p. 47). Ainda conforme Vergara (2011) a pesquisa descritiva não possui a responsabilidade de explicar quaisquer eventos que descreve, no entanto pode servir como base para sua eventual explicação.

Já com relação aos procedimentos técnicos empregados, a pesquisa é considerada como um **estudo de caso**. Segundo Gil (2010) o estudo de caso consiste num estudo detalhado e cansativo seja de um ou mais elementos, de modo que possibilite seu conhecimento amplo e detalhado. “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2007, p. 49).

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Para coleta dos dados, o pesquisador utilizou os **instrumentos de questionário e entrevista**. Visto que, a pesquisa possui caráter quantitativo e qualitativo. Segundo Vergara (2011), o questionário é um instrumento que se destaca por possuir uma quantidade específica de questões apresentadas aos respondentes, seja escrito a mão, de forma impressa ou digital. Deste modo, no que diz respeito ao questionário, este foi escolhido para atingir um número maior de sujeitos, o que se tornaria menos viável caso fosse uma entrevista. Logo, o público abordado neste instrumento de pesquisa foram os voluntários da APAE.

O questionário utilizado foi a Escala do Clima Organizacional (ECO) – (Apêndice A) desenvolvida e validada por Martins (2007). O questionário original contém 63 assertivas, sendo estas orientadas por 5 aspectos (apoio do chefe e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas). No entanto, o questionário aplicado com os voluntários da APAE foi adaptado e so conteve 25 assertivas orientadas pelos seguintes aspectos: comunicação,

conflito, motivação, mudança e satisfação. O questionário utilizou uma escala do tipo *Likert*, a qual contém cinco pontos denominados de: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

O motivo pelo qual não foi utilizado os mesmos aspectos contidos no questionário original se deve ao fato de que o material científico necessário para embasar cada aspecto mostrou-se limitado em comparação aos aspectos comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação que são mais acessíveis e também são fatores importantes que auxiliam significativamente para determinar o tipo de clima organizacional. No entanto, os 5 aspectos contidos neste trabalho não fogem da proposta de Martins (2007) em seu questionário. Assim, o motivo que levou a diminuição de 63 das assertivas para 25, foi justamente com o intuito de garantir uma coerência entre o questionário original e os cinco fatores propostos nesta pesquisa, pois muitas questões eram semelhantes ou não serviam para os 5 aspectos apresentados neste estudo (comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação).

O questionário conteve somente questões de caráter objetivo e foi aplicado de forma impressa entre os dias 15 e 18 de Março de 2016 nas instalações da APAE. Como já foi mencionado os respondentes do questionário foram os voluntários da APAE. A organização contém ao todo 25 voluntários, no entanto, somente 20 deles responderam ao questionário. Dos cinco voluntários que não responderam, um foi a presidente que participou da pesquisa através da realização de uma entrevista; outro se recusou e os demais (três) não compareceram a instituição nos dias que se seguiram a coleta de dados.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista com a gestora da organização. Conforme Vergara (2007, p. 55), “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Portanto, no que diz respeito à entrevista, esta foi realizada com o intuito de coletar a opinião da gestora da organização acerca do tema trabalhado, neste caso, o clima organizacional. Tal entrevista seguiu um roteiro previamente elaborado, ou seja, o entrevistador levou pronta todas as questões a serem abordadas a respeito do tema trabalhado (Apêndice B). Sendo assim, Pereira (2007, p. 72), diz que a entrevista padronizada ou estruturada, “se caracteriza por possuir roteiro previamente estabelecido”.

Segundo Duarte e Barros (2012) existem três tipos de entrevista, a entrevista aberta, a entrevista semi-aberta e a entrevista fechada. Para tanto, o modelo utilizado neste trabalho acadêmico foi o de entrevista aberta. Esta é:

Essencialmente exploratória e flexível, não havendo sequência predeterminada de questões ou parâmetros de resposta. Tem como ponto de partida um tema ou questão ampla e flui livremente, sendo aprofundada em determinado rumo de acordo com aspectos significativos identificados pelo entrevistador enquanto o entrevistado define a resposta segundo seus próprios termos, utilizando como referência seu conhecimento, percepção, linguagem, realidade, experiência (DUARTE: BARROS, 2012, p. 65).

O roteiro de entrevista utilizado foi confeccionado também a partir do questionário proposto por Martins (2007). Assim como o questionário, a entrevista também sofreu adaptações, pois só assim seria possível alcançar os objetivos a que se prestava. Desta forma, a entrevista também conteve 25 assertivas, as quais foram divididas entre os 5 aspectos (comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação), sendo 5 questões para cada. A entrevista foi aplicada com a presidente da APAE, na manhã do dia 18 de Março de 2016, tendo uma duração de 46 minutos e 35 segundos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após coletar todos os dados necessários para o alcance dos resultados, a etapa seguinte foi a de tratamento dos dados, ou seja, as formas utilizadas para interpretar tudo o que foi coletado na entrevista com a presidente da organização, assim como no questionário aplicado aos voluntários. Para tanto, o instrumento utilizada para registro da entrevista foi a gravação. Para Duarte e Barros (2012, p. 77) “o gravador possui a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista, permitindo fazer anotações sobre aspectos não verbalizados”.

Após a gravação, foi escutado minuciosamente todo o conteúdo do áudio referente à entrevista e transcrito todo o diálogo, tal como a entrevistada falou. A entrevista foi estruturada e conteve questões subjetivas sobre o clima organizacional da APAE. Ao longo da descrição dos resultados, falas da entrevistada foram acrescentadas, visando dar maior consistência a estes resultados.

Já com relação à análise dos questionários, por estes conterem questões apenas objetivas, o método utilizado foi à tabulação dos dados obtidos em planilhas do *Microsoft Excel* 2010. Posteriormente, foi feita a análise a partir de estatística descritiva, através dos cálculos da média, desvio padrão e porcentagem. Para exposição destes dados e com o intuito de facilitar a compreensão dos mesmos, optou-se por utilizar gráficos e tabelas.

Levando em consideração que a ECO consiste em uma escala composta por 5 fatores é imprescindível que cada fator tenha suas médias apuradas separadamente. Deste modo, foi obtido uma média fatorial para cada ítem analisado. Vale ressaltar que para interpretar os valores obtidos é necessário levar em consideração que quanto maior for a média do fator, melhor será o clima organizacional e quanto menor for a média do fator, pior será o clima organizacional. Assim, os valores maiores que 4 indicam um clima bom, já os valores menores que 2,9 indicam um clima ruim e os intermediários indicam um clima equilibrado (MARTINS; GUIMARÃES 2007).

Além disso, ressalta-se que todo o levantamento teórico feito no capítulo 2 foi de grande valia, pois possibilitou comparar a teoria com a prática. Assim, foi possível constatar se a organização utiliza em sua prática diária as inúmeras teorias sobre como administrar um clima organizacional e mantê-lo saudável.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo do trabalho visa esclarecer ao leitor os resultados obtidos por meio da pesquisa. A finalidade é mostrar a visão dos voluntários e do gestor acerca do clima organizacional da APAE. Para isso, fez-se necessário responder aos três objetivos específicos propostos neste estudo: (1) Descrever aspectos relacionados ao clima organizacional, tais como: comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação, segundo a visão dos voluntários e gestora; (2) Comparar a visão dos voluntários e gestora acerca do clima organizacional; (3) Identificar o clima predominante no contexto interno da APAE.

Para facilitar o entendimento do leitor os fatores serão separados em cinco sub tópicos, onde os objetivos específicos serão respondidos seguindo um padrão: primeiramente será exposta a opinião dos voluntários através de tabelas e gráficos, demonstrando suas respectivas médias e porcentagens; logo após, será mostrada a visão da gestora, a qual foi obtida por meio da entrevista; em seguida será feita a comparação de ambas as visões, e por fim, será exposto o tipo de clima predominante na instituição.

4.1 ASPECTO COMUNICAÇÃO

Por meio da tabela 01 é possível verificar a média geral obtida de cada assertiva referente ao aspecto comunicação, mediante a resposta dos 20 voluntários.

TABELA 01: Aspecto **Comunicação**

Assertivas	Média Geral
01. Seu departamento é informado sobre as decisões que o envolvem.	4,05
02. Você recebe orientação de seu superior para executar tarefas que exigem maior atenção.	4,40
03. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	4,05
04. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	4,50
05. O superior deixa claro para os voluntários que os processos da organização (prazo para desempenhar as tarefas, frequência e horário) são aspectos controladas com rigor.	4,10

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Assim, é possível observar que todas as assertivas obtiveram uma média igual ou superior a 4 significando que “concordam parcialmente” com as questões propostas na tabela 01. Devido todas as médias das 5 assertivas terem alcançado médias iguais ou superiores a 4, optou-se por avaliar apenas a assertiva que obteve maior média. Assim, a assertiva melhor avaliada foi a que os questionou sobre a utilização do diálogo na resolução de problemas, adquirindo média 4,50.

Levando em consideração que a comunicação está presente em cerca de 90% do dia a dia das pessoas e exerce uma influência bastante importante na eficiência e eficácia de qualquer empreendimento, é interessante e até mesmo indispensável que o gestor procure melhorar sua comunicação organizacional (GIL, 2012). Então, a utilização do diálogo mostra-se favorável para uma boa comunicação na APAE.

Após transformar os dados em porcentagem é possível observar por meio do Gráfico 01 a posição que os respondentes tomaram a acerca da assertiva de maior destaque nesta variável comunicação “o diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização”.

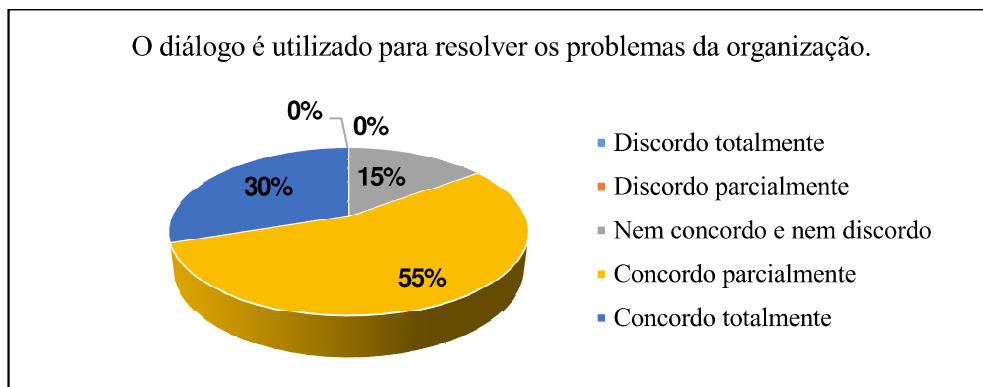


Gráfico 01 – Utilização do diálogo na resolução de problemas

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Posto isso, 55% dos respondentes marcaram a alternativa “concordo parcialmente”, considerando que nem sempre a alternativa se aplica a realidade da instituição; 30% marcaram “concordo totalmente”, isto é, consideram que o diálogo sempre é utilizado na resolução de problemas; e 15% “nem concorda e nem discorda”. Sem dúvidas, o diálogo é uma ótima ferramenta para resolver os problemas internos, até porque estes podem vir a se transformar em um conflito e gerar instabilidade no clima do ambiente de trabalho.

Sobre isto, a presidente quando questionada acrescentou:

O diálogo é a primeira alternativa que usamos em qualquer situação que precise solucionar algum problema. Porém, os envolvidos entendem o problema de forma singular. Cada qual com sua opinião ou visão sobre aquilo que acham “certo”. É por isso que tomo cautela na hora de solucionar qualquer problema que os voluntários tenham um com o outro, ou até mesmo algum problema que eles tenham comigo. Acho importante deixar claro meus argumentos para que eles entendam que qualquer problema pode ser solucionado, desde que, ambas as partes saibam sua parcela de culpa. Então, saber falar e como falar é muito importante para o entendimento de todos (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

O raciocínio utilizado pela presidente se enquadra bastante no que expõe Chiavenato (2005). O autor frisa a importância na melhoria do modo de enviar e receber a mensagem, ou no

modo de entender certo para explicar certo. Para ele existem duas formas de se obter melhoria no ato da comunicação: primeiramente deve-se melhorar o conteúdo da mensagem e, em segundo lugar, esforçar-se para entender melhor o que está sendo comunicado. Entre outras palavras, as pessoas envolvidas no processo devem se esforçar para melhorar sua codificação e decodificação.

Deste modo, observa-se que a maioria dos respondentes do, questionário, acreditam que há variações quanto a utilização do diálogo, visto que nem sempre ele é utilizado para resolver os problemas. Sendo assim, percebe-se que há uma divergência entre o que foi dito pela gestora e a avaliação dos voluntários, pois a presidente da APAE sustenta que em qualquer situação o diálogo é a primeira opção para se solucionar um problema.

4.2 ASPECTO CONFLITO

Prosseguindo para o aspecto conflito, Robbins (2005) o conceitua como um processo que possui início a partir do momento em que uma das partes envolvidas afeta, ou pode vir a afetar, de maneira negativa algo que a outra parte julgue ser relevante. Diante disso, e com base nos dados levantados na pesquisa (Tabela 02), pode-se perceber que o aspecto conflito obteve médias bastante variadas, entre as assertivas propostas aos respondentes, merecendo destaque a que obteve menor média, com 2,10 (Nesta organização existe concorrência entre os colegas de trabalho); e a que obteve maior média, com 4,45 (A negociação é utilizada para resolver o conflito). Sobre isso, cabe destacar que a negociação é uma técnica importante, pois possibilita a busca por alternativas que levam a resolução de conflitos.

TABELA 02: Aspecto **Conflito**

Assertivas	Média Geral
06. Os conflitos que acontecem no ambiente de trabalho são resolvidos pelo próprio grupo conflitante.	3,75
07. Você é respeitado pelos colegas de trabalho.	4,15
08. As relações entre as pessoas desta organização são de amizade.	4,20
09. Nesta organização existe concorrência entre os colegas de trabalho.	2,10
10. A negociação é utilizada para resolver o conflito.	4,45

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Deste modo, a negociação mostra-se eficiente quando o problema que gerou o conflito foi resolvido, quando o objetivo organizacional foi alcançado ou quando proporciona melhorias na qualidade do relacionamento interpessoal entre os integrantes de determinada organização (BOFF,

2011). Posto isto, a utilização da negociação na APAE só auxilia para a melhoria dos aspectos citados pelo referido autor.

Ainda com relação as assertiva que obtiveram pior avaliação (assertiva 09), neste aspecto, deve-se levar em consideração que a concorrência é um dos muitos “sintomas” que podem acarretar a aparição de conflitos nas organizações, contudo esta concorrência pode ser boa. Do mesmo modo que os conflitos possuem sua parcela positiva, a concorrência interna pode resultar no desenvolvimento de práticas organizacionais inovadoras (ROBBINS 1999). Pois os voluntários irão se esforçar para ter um melhor desempenho comparado a seus colegas de trabalho. O importante é que o gestor saiba administrar essa concorrência para que ela não desvie os voluntários do objetivo organizacional rumo a objetivos individuais.

Além do mais, no que tange a assertiva 09, através do Gráfico 02 é possível observar como foram distribuídas as respostas dos voluntários sobre tal afirmação.

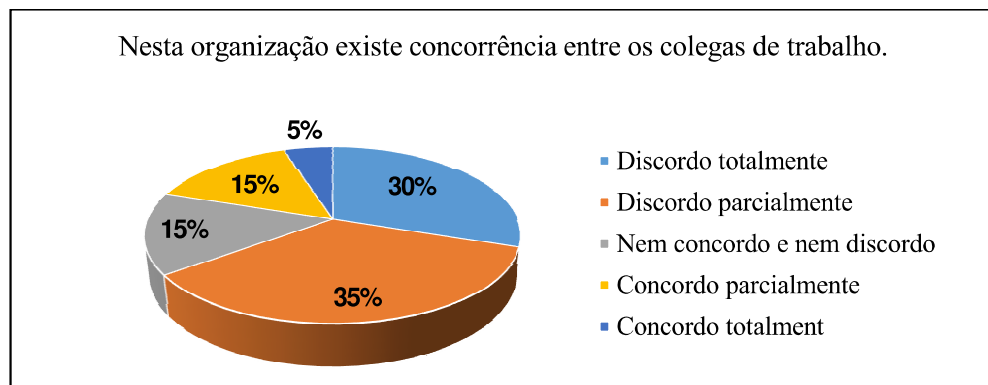


Gráfico 02 – Concorrência entre os colegas de trabalho
Fonte – Dados da pesquisa (2016)

As respostas para esta assertiva foram bem divididas, 35% dos respondentes marcaram a opção “discordo parcialmente”, o que significa que a concorrência não se aplica em sua maioria; além destes, 30% acreditam que a assertiva não se aplica (discordo totalmente); 15% marcaram a opção “nem concordo e nem discordo”; outros 15% “concordo parcialmente”; e ainda 5% “concordam totalmente” que existe sim concorrência entre os colegas de trabalho.

Segundo a gestora:

Eu não chamaria de concorrência, até por que não acredito que concorrer por um mesmo objetivo organizacional chegue a dar certo, pois todos devem trabalhar juntos para conseguir alcançar tal objetivo. Então, eu vejo diariamente os voluntários tentando melhorar seu desempenho aqui na APAE. Se isso é concorrer, pois bem, os voluntários concorrerem entre si de forma saudável (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

Com base no que a entrevistada afirmou e levando em consideração que a maioria dos respondentes, ao todo 35%, afirmaram que a concorrência não existe em sua maioria, isto é, em algum momento essa concorrência fica evidente no contexto da APAE. Já a declaração da presidente foi um tanto quanto confusa, onde não é possível identificar concretamente sua opinião sobre a existência ou não da concorrência. Deste modo, houve uma dissonância de opinião entre os participantes e a entrevistada.

Partindo para a análise da assertiva, “A negociação é utilizada para resolver o conflito”, que obteve a média mais alta (4,45), referente ao aspecto conflito. Esta será melhor analisada por meio do Gráfico 03.

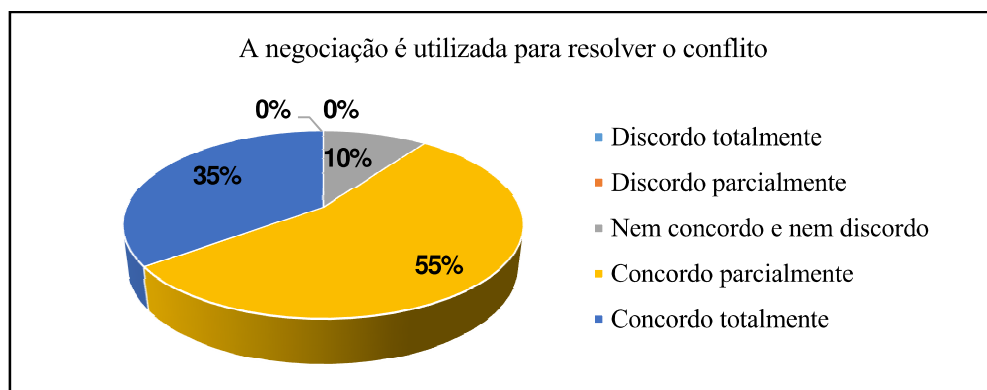


Gráfico 03 – Utilização da negociação

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Antes da descrição dos dados contidos no gráfico, cabe destacar que a negociação lembra bastante uma das técnicas utilizadas por Robbis (1999) para solucionar conflitos, o acordo ou conciliação - ambas as partes envolvidas no conflito devem renunciar alguma coisa que lhes seja importante. O gráfico 03 mostra perfeitamente se a prática, no contexto analisado, é similar à teoria.

Dos respondentes, 55% “concordam parcialmente” que os problemas ocorridos na APAE são resolvidos, em sua maioria, por meio de acordos ou negociações; 35% acreditam que sempre a prática da negociação é utilizada para solucionar problemas, já que marcaram “concordo totalmente”; e 10% marcaram “nem concordo e nem discordo”, ou seja, não demonstraram possuir uma opinião formada sobre a afirmativa.

A gestora também acredita que a negociação é utilizada para resolver os problemas que surgem na instituição. Segundo ela:

Toda organização possui problemas, com a APAE não é diferente. Então, quando surge qualquer que seja o problema nós tentamos ao máximo conversar uns com os outros de modo a acharmos uma solução viável para todos. A APAE é composta quase que totalmente por voluntários, então cada um é essencial para a função que ocupa. Perder um deles é perder uma parcela da essência da instituição. Por isso que busco argumentar com eles para que entendam que qualquer problema pode ser solucionado, desde que, ambas as partes saibam sua parcela de culpa. Então, saber aceitar sua culpa é meio caminho andado para solucionar o problema (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

Neste caso, mesmo os voluntários acreditando que há variações quanto à utilização da negociação, fato que levou 55% a “concordar parcialmente” com a questão, ainda é correto afirmar que as visões dos voluntários e da presidente possuem uma parcela de concordância, visto que, a presidente não evidencia sua resposta como sendo totalmente a favor da assertiva. A negociação é sem dúvida uma prática essencial e indispensável para solucionar problemas internos. A presidente ainda deixa claro que a negociação é uma forma de manter os voluntários na instituição.

4.3 ASPECTO MOTIVAÇÃO

“A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião” (FERREIRA, 2015, p. 13).

Foi ainda analisado o aspecto motivação, e dentre as assertivas propostas a que obteve menor média foi a seguinte: “O superior lhe pressiona o tempo todo” (2,15), com isso afirma-se que, a maioria dos respondentes optaram pela escala de número 2 “discordo parcialmente”. Em seguida, se tratando da que obteve maior média, 4,15 a assertiva “Seu superior lhe elogia quando você faz um bom trabalho”, sugere que a maioria dos voluntários que responderam ao questionário marcaram a opção 4, na escala “concordo parcialmente”. Conforme Tabela 03.

TABELA 03: Aspecto **Motivação**

Assertivas	Média Geral
11. Seu superior lhe elogia quando você faz um bom trabalho.	4,15
12. Sua recompensa depende das tarefas que você desempenha.	3,45
13. A recompensa que você recebe está dentro de suas expectativas.	3,50
14. O superior usa regras para lhe punir.	3,00
15. O superior lhe pressiona o tempo todo.	2,15

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Assim, o Gráfico 04 mostra as porcentagens obtidas com relação à assertiva que atingiu menor média. Dos respondentes uma parcela bastante significativa, de 45%, afirmou que “discorda

parcialmente” com a assertiva, já que acreditam que o fundamento não é aplicado em sua maioria; 30% preferiram não concretizar sua resposta, uma vez que optaram pela alternativa “nem concordo e nem discordo”; 15% julgaram que na maioria das vezes existe pressão por parte do superior; e o restante, 10% marcaram a opção 01, o que significa “discorda totalmente” da afirmação, ou seja, para estes não há nenhum tipo de pressão na organização.

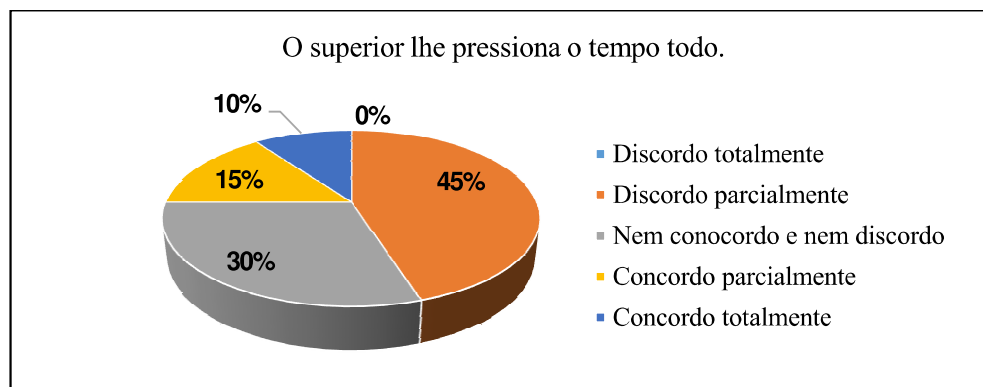


Gráfico 04 – Motivação através de pressão
Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Com relação a isto, segue o que foi afirmado pela gestora no ato da entrevista:

Não costumo pressioná-los, pois acredito que só pelo fato de todos virem para a APAE já demonstra o grau de responsabilidade por parte de cada um, então isso já é o bastante. Claro que observo se as tarefas estão sendo cumpridas da forma correta, caso não estejam eu chamo atenção do voluntário para que ele corrija seu erro (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

Após observar a opinião dos voluntários e da gestora, confirma-se que a utilização da pressão para incentivar os voluntários a cumprir suas tarefas não é utilizado na maioria das vezes no contexto da APAE, já que 45% dos voluntários marcaram a alternativa “discordo parcialmente” e a gestora por meio de sua fala deixa claro que não utiliza esse método para incentivar a motivação. Então, houve concordância entre voluntários e gestora quanto o fundamento da questão.

Ademais, foi analisado a assertiva que obteve maior média, 4,15 “Seu superior lhe elogia quando você faz um bom trabalho”. O Gráfico 05 ilustra a opinião dos voluntários. Todavia, a presidente concorda, em partes, que o fato de elogiar o voluntário seja uma prática eficaz para mantê-lo motivado. Tal fato, fica evidente através de sua fala.

Claro que eu elogio o trabalho bem feito, porém de forma bem geral, pois o voluntário não precisa receber elogios a todo momento para saber que está desempenhando bem suas tarefas. Não sou de ficar “bajulando” as pessoas, eles sabem suas funções e como desempenhá-la, e se não estão receber nenhum tipo de reclamação ou punição isso já significa uma forma de elogio por estar fazendo a coisa certa (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

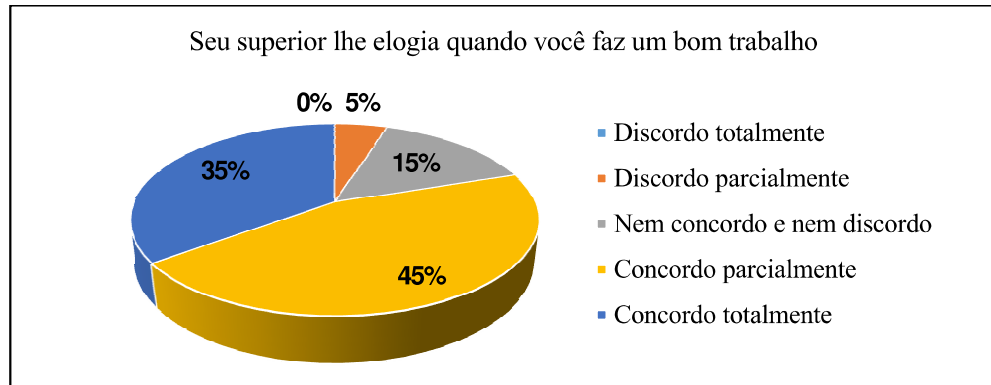


Gráfico 05 – Motivação por meio de elogios

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Assim como a presidente, os voluntários também concordam, em partes, que os elogios existem, mas que não são tão frequentes (45% - concordo parcialmente). Deste modo, observa-se que houve uma concordância entre voluntários e gestor. Levando em consideração a fala da gestora, sua postura é aplicada de forma correta, pois não é aconselhável ficar elogiando frequentemente ou de modo específico algum voluntário, isso poderia acabar favorecendo uns e outros não, ou até mesmo parecer que a organização é dependente de certo voluntário. Torna-se mais interessante elogiar o grupo, pois a organização é feita de pessoas que juntas perseguem um único objetivo, o organizacional.

4.4 MUDANÇA

A mudança pode ser entendida como “a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura” (CHIAVENATO 1996, p. 24). Posto isto, a Tabela 04 evidencia o aspecto mudança, que obteve médias que vão de 3 a 4, sugerindo que as respostas dos participantes da pesquisa foram delimitadas entre as opções “nem concordo e nem discordo” e “concordo parcialmente”. Portanto, o aspecto mudança teve como menor média 3,85, a assertiva “Novas ideias melhoram seu desempenho” e como média maior 4,35, a assertiva “Nesta organização, nada é feito sem a autorização do superior”.

Por meio da média 3,85 referente à assertiva “novas ideias melhoram seu desempenho” fica evidente que os voluntários resistem de alguma forma às mudanças que ocorrem na organização. Contudo, Robbins (2004) sustenta que a resistência pode ser positiva, quando oferece segurança e

previsão ao comportamento organizacional, visto que possibilita um melhor debate sobre certas decisões, resultando em uma decisão melhor; a resistência se torna negativa a partir do momento que serve de obstáculo a adaptação e inovação de determinada organização.

Já a assertiva que obteve maior média 4,35 (nesta organização, nada é feito sem a autorização do superior) sugere que o poder de decisão predominante no ambiente da APAE é do tipo centralizado. Deste modo, esta centralização indica que as decisões estão concentradas no nível superior da hierarquia.

TABELA 04: Aspecto **Mudança**

Assertivas	Média Geral
16. As mudanças nesta organização são planejadas.	3,95
17. Você têm participação nas mudanças.	4,10
18. Novas ideias melhoram seu desempenho.	3,85
19. As inovações feitas por você no ambiente de trabalho são aceitas pelo superior.	4,30
20. Nesta organização, nada é feito sem a autorização do superior.	4,35

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Além disso, nota-se por meio do Gráfico 06 que 45% dos voluntários “nem concordam e nem discordam”, ou seja, os respondentes mantiveram-se neutros; 30% acreditam que as mudanças são planejadas quase sempre (concordo parcialmente); 25% “concordam totalmente”, que as mudanças sempre são planejadas antes de sua implementação.

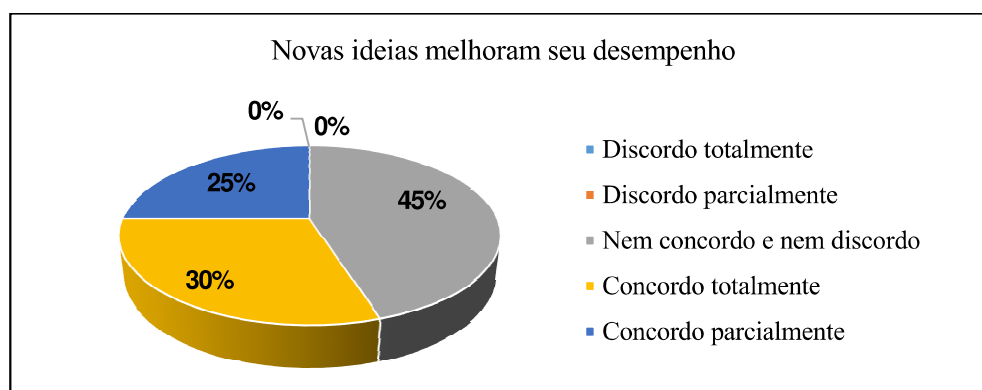


Gráfico 06 – Resistência ou aceitação da mudança

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Sobre este assunto, a presidente da APAE expõe: “Depende de cada voluntário, pois alguns se envolvem mais que outros. Sempre haverá aqueles mais adeptos a mudar como também aqueles que se fecham para o novo e preferem continuar na sua rotina, isso porque possuem uma resistência a novos hábitos” (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

Levando em consideração que a grande maioria dos respondentes foram imparciais, quanto à questão, e que o relato da diretora não conteve uma opinião concreta, conclui-se que ambas as partes não souberam dizer ao certo se há uma resistência ou não para mudanças organizacionais na APAE. Todavia, a imparcialidade não indica que a resistência à mudança não exista, até por que a mudança tende a tirar o indivíduo de sua “zona de conforto” e de alguma forma isso tem um impacto, seja positivamente ou negativamente.

Adiante segue a análise da assertiva “Nesta organização, nada é feito sem a autorização do superior”, tendo como média 4,35. O Gráfico 07 mostra os dados da questão.

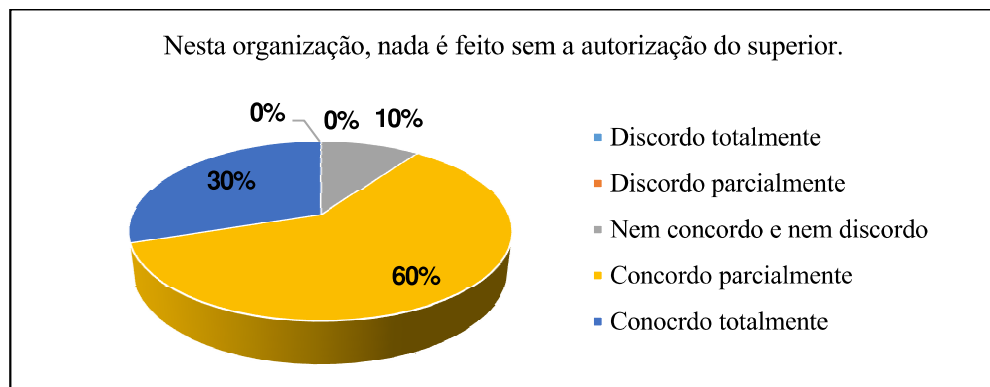


Gráfico 07 – Hierarquia no processo da mudança
Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Dos respondentes, 60% marcaram a alternativa “concordo parcialmente”, dando a entender que quase sempre as decisões são tomadas mediante autorização do superior. Outros 30% acreditam que para qualquer decisão ser tomada, esta passa primeiro pela autorização do superior, por fim, 10% mostraram neutralidade perante a questão (nem concordo e nem discordo).

Para a gestora tudo que acontece dentro da instituição é feito mediante sua análise e aprovação, então ela relata o seguinte: “De fato as coisas na APAE só acontecem mediante minha autorização. Claro que todos participam, mas eu deixo claro que a última palavra é a minha” (PRESIDENTE ENTREVISTADA). Portanto, observa-se que há uma divergência de opiniões onde os voluntários julgam que algumas coisas são feitas sem a autorização da gestora. Já a presidente assegura por meio de sua fala que as coisas na APAE só acontecem mediante sua autorização.

Diante disso, é importante ressaltar em quais situações deve-se haver uma centralização ou descentralização das decisões tomadas no ambiente organizacional. Para Cury (2000) a centralização deve prevalecer em situações como: pressões internas e externas advindas do

ambiente que possam atingir negativamente a organização; e as decisões devem ser descentralizadas quando houver expansão do negócio, uma vez que será necessário o aumento de mão de obra o que indica a necessidade de superiores para dirigir as equipes.

4.5 ASPECTO SATISFAÇÃO

A satisfação consiste em um fator que gera determinada atitude, e esta atitude indica como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho que exercem dentro da organização (SPECTOR, 2003). Sendo assim, é possível observar os resultados desta variável na Tabela 05 onde as médias relacionadas à satisfação mantiveram-se próximas ao ponto 4 da escala, concluindo assim, que os respondentes optaram pela alternativa “concordo parcialmente” em relação as assertivas propostas. Posto isto, devido as médias desta assertiva terem alcançado valores iguais ou superiores a 4, optou-se por avaliar apenas a assertiva que atingiu maior média.

TABELA 05: Aspecto **Satisfação**

Assertivas	Média Geral
21. O ambiente de trabalho facilita o desempenho de suas tarefas.	4,10
22. Você faz uso de equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	4,20
23. O ambiente de trabalho atende às suas necessidades físicas.	4,05
24. O espaço físico no ambiente de trabalho é suficiente, agradável, arejado e limpo.	4,50
25. Você realiza suas tarefas com satisfação.	4,55

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisando a assertiva de número 25, “Você realiza suas tarefas com satisfação”, que obteve a média mais alta, no aspecto satisfação, de 4,55, o Gráfico 08 destaca a posição dos respondentes.

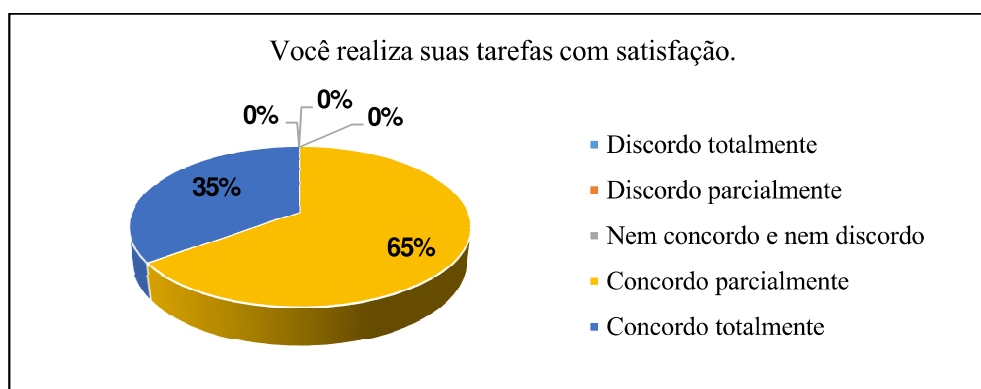


Gráfico 08 – Grau de satisfação

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Sendo assim, 65% dos pesquisados optaram pela alternativa “concordo parcialmente”, o que sugere que nem sempre sentem-se satisfeitos com o trabalho que realizam na instituição; outros 35% afirmam que sempre desempenham suas funções com o máximo de satisfação. Para tanto, foi questionado à presidente, se através do relacionamento com os voluntários seria possível identificar se eles desempenham suas tarefas com satisfação. Segundo ela:

Tenho certeza que sim, pelo simples fato de continuarem prestando serviço para APAE já demonstra o nível de satisfação desses voluntários. E eu faço questão, se alguém não estiver satisfeito com o trabalho que faz eu prefiro afastá-lo, pois a insatisfação gera um trabalho ruim e isso pode ser refletido negativamente nos alunos. O serviço da APAE se resume a um dom, então ou você o tem ou não (PRESIDENTE ENTREVISTADA).

Portanto, percebe-se que as partes concordam, em partes, com o fundamento da questão, pois os voluntários afirmam estarem satisfeitos com o seu trabalho na instituição, porém nem sempre isso ocorre. Já a presidente mostra-se mais confiante em sua afirmação, visto que ela diz ter certeza que os voluntários estão satisfeitos com o serviço prestado a APAE. Além disso, o fato de os respondentes não terem marcado a opção “concordo totalmente” pode ser justificada devido a satisfação estar bastante ligada a situações específicas, sendo possível em um dia o voluntário sentir-se satisfeito ao estar realizando determinada atividade e em outro não.

4.6 AVALIAÇÃO GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Sob a visão de Luz (2014), o clima organizacional pode apresentar dois tipos: bom, quando as variáveis comportamentais afetam de maneira positiva o desempenho dos funcionários, desse modo eles se mostram mais satisfeitos, alegres e produtivos nas suas tarefas diárias; e prejudicado ou ruim, quando as variáveis comportamentais afetam de maneira negativa o desempenho dos funcionários, sendo assim, há a existência de tensão, concorrência muita acirrada, descumprimento das tarefas, entre outros aspectos.

Portanto, para facilitar a compreensão do leitor será apresentada, na Tabela 06, a média geral equivalente a cada fator estudado, assim como o desvio padrão obtido de cada média, o qual mostra até que ponto uma média se distancia da outra. Deste modo, será possível observar as médias que se aproximaram do ponto 5 da ECO.

TABELA 06: Médias (M) e Desvios Padrão (DP)

Fatores	Média do Fator (M)	Desvio Padrão (DP)
Comunicação	4,22	0,21
Conflito	3,73	0,94
Motivação	3,25	0,74
Mudança	4,12	0,22
Satisfação	4,28	0,23

FONTE: Dados da Pesquisa (2016)

Diante dos dados expostos na tabela 06, é possível verificar que a média de alguns fatores se aproximam bastante uma das outras, exceto as médias do fator Conflito e Motivação que obtiveram valores mais baixos. Já o fator Satisfação obteve a média mais alta em comparação ao demais, apresentando uma média de 4,28.

Com o intuito de facilitar ainda mais o entendimento do leitor sobre o tipo de clima encontrado após a análise das médias dos cinco fatores, será apresentado no Gráfico 09 o quanto cada fator se aproxima do ponto 5 na ECO, de acordo com a escala tipo *Likert*, proposta por Martins (2007).

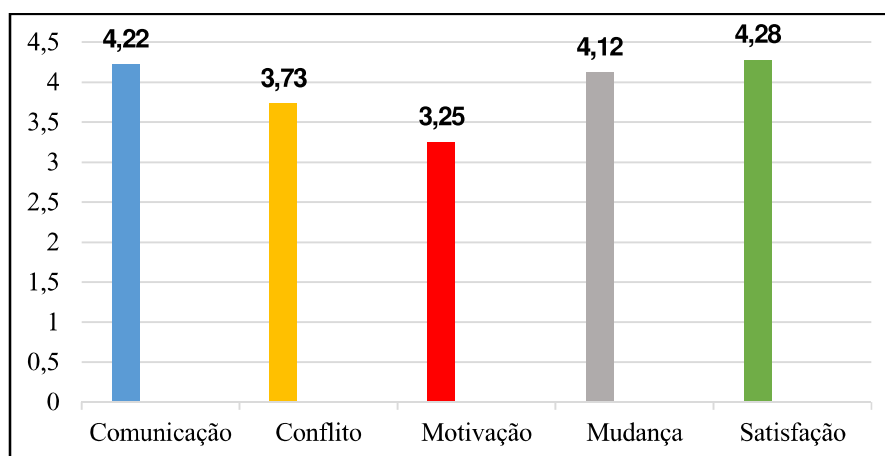


Gráfico 09 – Predominância do tipo de clima

Fonte – Dados da pesquisa (2016)

Por meio do Gráfico 09 fica evidente que o clima organizacional predominante na organização estudada é o clima bom, visto que a maioria dos fatores, Comunicação (4,22); Mudança (4,12) e Satisfação (4,28), obtiveram médias que se aproximam da quantidade proposta por Martins e Guimrães (2007) na análise da ECO. Todavia, os aspectos Conflito (3,73) e Motivação (3,25), obtiveram médias que ficaram entre os valores de 2,9 (clima ruim) e 4 (clima bom), na escala, dando ênfase a um clima equilibrado, ou seja, estes fatores não contribuem para

um clima ruim ou bom. Pode-se concluir com isso, que os respondentes ficaram indecisos quanto à administração dos conflitos e as práticas motivacionais na organização, já que as médias obtidas sugerem que muitos, dos respondentes, marcaram a opção (3) do questionário (nem concordo e nem discordo).

Para que o ambiente da APAE seja ainda mais harmonioso e resulte em um clima bom para seus voluntário seria interessante que a gestão da organização trabalhasse os dois aspectos que obtiveram as médias mais baixas, Conflito e Motivação. Com relação ao aspecto conflitos seria necessário uma avaliação criteriosa da estrutura e dos voluntários para que o conflito seja detectado a tempo de ser combatido, isso poderia ser feito por meio da utilização das várias técnicas de administração de conflitos, como por exemplo, o acordo e conciliação ou a colaboração, ambas propostas por Robbins (1999). Já com relação ao aspecto motivação como a organização não possui condições financeiras para utilizar incentivos monetários aos voluntários, seria interessante utilizar técnicas como o reconhecimento e a troca de conhecimento mútua (aprendizado).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto instável em que as organizações estão inseridas atualmente, as demandas por melhorias nos aspectos tangíveis como, por exemplo, estrutura, recursos e mão de obra estão exigindo respostas cada vez mais rápidas. Se já é difícil controlar aspectos deste porte, imagine controlar aquilo que você sabe que existe, mas não pode tocar, como por exemplo, o clima organizacional, algo que pode interferir de forma tão marcante no sucesso ou fracasso das organizações, caso seja mal administrado. Por isto, no presente trabalho buscou-se avaliar a visão que os voluntários e gestora da APAE possuem sobre o clima organizacional da instituição. Para tanto, foram analisados cinco aspectos - comunicação, conflito, motivação, mudança e satisfação - que fazem parte do clima, os quais podem influenciar, seja de forma positiva ou negativa, no ambiente interno das organizações, isso dependendo da forma como cada um é tratado.

Diante dos resultados obtidos no aspecto comunicação ficou nítido que sua contribuição para o clima da APAE mostra-se favorável e isso pode ser justificado pelo fato de a maioria dos voluntários terem optado pela opção que mostra que quase sempre acontece, na organização estudada, o que é afirmado por cada uma das assertivas referentes a este aspecto. Além disso, observou-se também que mesmo havendo uma pequena divergência entre a opinião da gestora e da maioria dos respondentes, isso não interfere nos resultados obtidos e que este fator contribuiu sim, de forma positiva, para que a APAE Patos-PB tenha um bom clima organizacional.

Com relação ao aspecto conflito, observou-se que este não ofereceu tanta contribuição para que o clima seja agradável, visto que as médias das assertivas analisadas mostraram valores abaixo do que é proposto pelas autoras da ECO. No que diz respeito à existência de concorrência na organização os voluntários jogam que isto não se aplica na maioria das vezes a realidade da organização. Já com relação à utilização de práticas para solucionar conflitos verificou-se também que a maioria dos voluntários afirmam que há aplicabilidade, porém não é sempre que a negociação é utilizada na administração dos conflitos. Sendo assim, as visões dos voluntários e da gestora novamente se mostraram divergentes, sobretudo no que diz respeito à concorrência entre os colegas de trabalho. Já com relação à negociação utilizada para resolver os conflitos houve certa convergência entre as opiniões dos voluntários e da entrevistada.

Assim como o aspecto anterior, foi percebido que a motivação também não ofereceu uma contribuição significativa para o clima da APAE, isso por que as médias obtidas também ficaram

abaixo do que foi proposta para a análise da ECO. Deste modo, ao marcar a opção 4, os voluntários afirmaram que o superior não os pressiona, na maioria das vezes, para desempenhar suas funções, ou seja, o fundamento não se aplica, em sua totalidade a realidade da organização. Todavia, no que diz respeito à utilização de elogios para incentivar os voluntários a sentirem-se motivados para trabalhar, eles acreditam que na maioria das vezes isto é aplicado pelo superior da APAE. Posto isto, em ambas as assertivas analisadas, tanto os voluntários quanto gestora concordam com o fundamento das assertivas avaliadas.

Partindo para o aspecto mudança este se mostrou como sendo um aspecto que contribui de forma positiva para o clima organizacional da instituição, já que a maioria das assertivas apresentaram médias equivalentes ao tipo de clima bom. Para tanto, com relação às questões avaliadas os participantes da pesquisa (respondentes e entrevistada) discordaram em suas opiniões em ambas as assertivas. Ademais, o aspecto final da pesquisa, satisfação, obteve a média que mais favoreceu para um bom clima na APAE. A assertiva melhor avaliada indicou que os voluntários, na maioria das vezes, desempenham suas tarefas com satisfação. Portanto, houve discordância de opinião entre voluntários e gestora, já que esta afirmou com bastante segurança que, com certeza, os voluntários sentem-se satisfeitos com o desempenho de suas funções, pois caso contrário, não retornariam a instituição.

Além do exposto, também foi possível observar através da comparação das visões dos voluntários e da gestora que na maioria das vezes ambos divergiram entre si quanto aos temas propostos nesta pesquisa. Isso só comprova o motivo pelo qual em nenhuma das assertivas foi possível atingir a média máxima para assegurar um clima ótimo. Todavia, é aceitável, pois é muito difícil conseguir respostas unânimes, tendo em vista que as organizações são compostas por diversas pessoas que, de uma forma ou de outra, possuem percepções diferenciadas.

Nesta perspectiva, foi possível observar que os aspectos comunicação, mudança e satisfação contribuem de forma positiva para um bom clima organizacional na APAE. Todavia, os aspectos conflito e motivação deixam um pouco a desejar, seja pela má administração dos conflitos ou pelo pouco incentivo motivacional aos voluntários ali existentes. Desta forma, sua contribuição para o clima sugere que este seja equilibrado.

De modo geral podemos afirmar que o tipo de clima predominante na APAE é do tipo clima bom, o qual assegura um ambiente agradável, capaz de influenciar positivamente na satisfação e motivação dos voluntários, aspectos estes que possibilitam um melhor desempenho organizacional.

Ademais, cabe acrescentar, que como qualquer outro trabalho científico este também possui limitações, como por exemplo, o fato da pesquisa não ter alcançado todos os voluntários da organização estudada, pois dos 25 voluntários ali existente, apenas 21 se dispuseram a participar do estudo. Além disso, o tema estudado ainda possui pouca aplicabilidade no Terceiro Setor, o que dificultou a busca por parâmetros que pudessem enriquecer ainda mais a pesquisa. Outro ponto relevante é a pouca opção por instituições que atuam no Terceiro Setor, neste município, deixando o pesquisador restrito a disponibilidade das organizações.

Portanto, espera-se que este estudo sirva de base para prática diária da APAE, assim como para o aperfeiçoamento de trabalhos futuros. Como contribuição propõe-se o desenvolvimento deste mesmo tema em ambientes distintos de modo a fazer uma comparação entre duas organizações que atuem em contextos diferentes, como por exemplo, as organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador** / Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANJOS, C. A. dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan**. Ilhéus-BA: UESC, 2008. 70p. (Relatório de Estágio Supervisionado) – Colegiado de Administração, Universidade Estadual de Santa Cruz.

BERGAMINI, C. W. **A motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOFF, R. J. **Negociação: técnicas para a obtenção de resultados**. INTERLINK - v. 2, n.2, Jul/Dez de 2011. 129p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida/FANAP, Goiás.

BRAGA, R. Q. Terceiro Setor: uma pesquisa sobre clima organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia (ISSN)**. São Gotardo-MG, v 2, n 7, p. 21-48, Jun/Dez 2012. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/download/82/108>>. Acesso em: 27 de nov. de 2015.

CASADO, T. **O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento**. /N: FLEURY, M.T. L. [org]. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAMÕES, M. R. de S.; PANJOLO, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAPELLI, A. L. **Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: Estudo de caso no sistema FIERGS**. 2009. 140p. Monografia (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CAVALCANTI, A. C. R. **O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos**: um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. 2006. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais, Belo Horizonte.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COOPER, C. L; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédia de administração** / Coordenação da tradução Lenita Maria Rimoli Esteves, Celso Augusto Rimoli. – São Paulo: Atlas, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial** / CNI. – Brasília: CNI, 2006.

CURY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Gerenciando pessoas**. Chiavenato Idalberto. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Eusevier, 2012.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

DESSLER, G. 1942 – **Administração de recursos humanos**. 2^a ed. / Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, D. de S; SILVA, M. F. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios** – São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade**. /N: DUARTE, J.; BARROS, A. (org). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2 ed. – 6. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES NETO, Á. F. Gestão de Conflitos. **Revista THESIS**. São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2005. Disponível em:
<http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/v10n1art3.pdf>. Acesso em: 17 de mai. de 2015.

FERREIRA, A. B. de O. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1977.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho** / organização Andrea Ramal. [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIGUEIREDO, LJ. L. de. **A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores**. 2012. 178p. Dissertação (Mestrado em Gestão / Especialização em Recursos Humanos) – Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa de Viseu, Pará.

FRANÇA, A C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** – 1. ed. – 6. reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa** / 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** / 1. ed. – 12. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

KAUARK, F.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KANAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos** / 2 ed. – Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências** / São Paulo, Saraiva, 2005.

LEITE, M. A. S. **O Terceiro Setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP's**. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Junho/2003, 15p.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional** / Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MARTINS, M. do C. F. **Clima Organizacional**. /N: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. – 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO NETO, F. P. de; FROES C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos** / Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 10. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, E. G. / **Clima organizacional**. / Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MURARO, P.; LIMA, J. E. de S. Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**. Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, Jan./Abr. 2003. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf>. Acesso em: 27 de nov. de 2015.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica** / José Matias Pereira. – São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, C. C.; ERNANI, C. de F. **Metodologia do trabalho: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. [recurso eletrônico]. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas** / São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 1999.
_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional** / Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, S. L. F. **Terceiro Setor** – São Paulo, Malheiros, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso** / Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 3. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, M. R.; OLIVEIRA, M. M.; SILVA, L. F.; FERNANDES, J. A. de C. **Comunicação empresarial: um estudo de caso sobre o fluxo de informações internas em uma empresa de pequeno porte**. III Semana de Ciência e Tecnologia, Bambuí-MG: Cefet, 2010, 19-23 de Out. 2010, 05p.

SAMPAIO, J. dos R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do Terceiro Setor**. 2004. 255p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo.

SERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 134-154p. Abr./Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/30827>>. Acesso em: 26 de jun. de 2015.

SILVA, R. K. A.; DORNELAS, M. A.; SANTOS, W. S. **Fatores que definem o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos do Cefet Bambuí.**

III Jornada Científica e Fipa, Bambuí-MG: Cefet, 2008, 05p.

SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Altas, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho.** /N: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SCHEUNEMANN, A. V.; RHEINHEIMER, I. **Administração do Terceiro Setor** / [organizada pela] Universidade Luterana do Brasil: ULBRA. – Curitiba: Ibpx, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SZAZI, E. **Terceiro Setor: regulação no Brasil.** São Paulo: Petrópolis, 2000.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio** / 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONG's e estratégias de atuação.** – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

TEIXEIRA, J. E. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios.** /N BOOG, G; BOOG, M (coord). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. Volume 2. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS VOLUNTÁRIOS DA APAE

Este questionário contém uma lista com 25 assertivas, que podem ser utilizadas para identificar a percepção que os voluntários possuem acerca do clima da organização. Responda atentamente o questionário pensando no seu ambiente de trabalho. É fundamental, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre a estrutura, colegas de trabalho, superior e as funções que você executa na sua rotina de trabalho. **Suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo.** Leia atentamente as assertivas e marque o número que representa a sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

01. Seu departamento é informado sobre as decisões que o envolvem.	1	2	3	4	5
02. Você recebe orientação de seu superior para executar tarefas que exigem maior atenção.	1	2	3	4	5
03. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	1	2	3	4	5
04. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	1	2	3	4	5
05. A organização deixa claro para os funcionários que os processos (prazo para desempenhar as tarefas, a frequência e o horário) são aspectos controladas com rigor.	1	2	3	4	5
06. Os conflitos que acontecem no ambiente de trabalho são resolvidos pelo próprio grupo conflitante.	1	2	3	4	5
07. Você é respeitado pelos colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
08. As relações entre as pessoas desta organização são de amizade.	1	2	3	4	5
09. Nesta organização existe concorrência entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
10. A negociação é utilizada para resolver o conflito.	1	2	3	4	5
11. Seu superior lhe elogia quando você faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
12. Sua recompensa depende das tarefas que você desempenha.	1	2	3	4	5
13. A recompensa que você recebe está dentro de suas expectativas.	1	2	3	4	5
14. O superior usa regras para lhe punir.	1	2	3	4	5
15. O superior lhe pressiona o tempo todo.	1	2	3	4	5
16. As mudanças nesta organização são planejadas.	1	2	3	4	5
17. Você tem participação nas mudanças.	1	2	3	4	5
18. Nesta organização, nada é feito sem a autorização do superior.	1	2	3	4	5
19. Novas ideias melhoram seu desempenho.	1	2	3	4	5
20. As inovações feitas por você no ambiente de trabalho são aceitas pelo superior.	1	2	3	4	5
21. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas dos voluntários?	1	2	3	4	5
22. A organização faz uso de equipamentos necessários para realização das tarefas dos voluntários?	1	2	3	4	5
23. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas dos voluntários?	1	2	3	4	5
24. Você valoriza o esforço dos voluntários?	1	2	3	4	5
25. Você acredita que os voluntários estão satisfeitos trabalhando na APAE?	1	2	3	4	5

APÊNDICE B: ENTREVISTA APLICADA COM A PRESIDENTE DA APAE

COMUNICAÇÃO

01. Todos os departamento da organização são informados sobre as decisões que o envolvem?
02. Os voluntários recebem sua orientação para desempenhar tarefas que exigem maior atenção?
03. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas?
04. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização?
05. Você deixa claro para os voluntários que os processos (desempenhar as tarefas, a frequência e o horário) são aspectos controladas com rigor.

CONFLITO

06. Os conflitos que acontecem no ambiente de trabalho são resolvidos pelo próprio grupo conflitante?
07. Você tem respeito pelos voluntários?
08. As relações entre as pessoas desta organização são de amizade?
09. Nesta organização existe concorrência entre os colegas de trabalho?
10. A negociação é utilizada para resolver o conflito?

MOTIVAÇÃO

11. Você elogia os voluntários quando eles fazem um bom trabalho?
12. A recompensa do voluntário depende das tarefas que ele desempenha?
13. Você acredita que a recompensa que os voluntários recebem estão dentro de suas expectativas?
14. Você usa regras para punir os voluntários?
15. Você costuma pressionar os voluntários o tempo todo?

MUDANÇA

16. As mudanças nesta organização são planejadas?

17. Os voluntários participam das mudanças?
18. As inovações feitas pelos voluntários no ambiente de trabalho são aceitas pelo superior?
19. Novas ideias melhoram o desempenho dos voluntários?
20. Nada é feito sem sua autorização?

SATISFAÇÃO

21. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas dos voluntários?
22. A organização faz uso de equipamentos necessários para realização das tarefas dos voluntários?
23. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas dos voluntários?
24. Você valoriza o esforço dos voluntários?
25. Você acredita que os voluntários estão satisfeitos trabalhando na APAE?