

## TERCEIRO SETOR: UMA PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

### THIRD SECTOR: A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL CLIMATE

Reinaldo Queiroz Braga<sup>1</sup>

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma pesquisa de Clima Organizacional, no qual foi utilizado o modelo de questionário proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo, da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), publicado em 2006. O questionário foi aplicado na íntegra como proposto pelo autor com o objetivo de verificar a efetividade da pesquisa de clima em uma Organização não governamental.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional; ONGs; Gestão de Pessoas.

#### ABSTRACT

The objective of this paper is to present a survey of organizational climate, which was used in the model questionnaire proposed by Carlos Alberto Ferreira Bispo, School of Engineering of São Carlos (EESC), University of São Paulo (USP), published in 2006. The questionnaire was administered in its entirety as proposed by the author in order to verify the effectiveness of climate research in a non-governmental organization.

**KEYWORDS:** Organizational Climate; NGOs; People Management.

## 1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como pressuposto a pesquisa e descrição do clima organizacional de uma Organização não governamental (ONG), utilizando uma ferramenta de verificação para avaliar o nível de relacionamento dos funcionários com a mesma, reproduzindo integralmente o modelo proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo, da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), publicado em 2006 para a coleta de dados e sua análise.

O modelo de pesquisa de clima organizacional, proposto por Bispo (2006), procurou levar em consideração as mudanças nos cenários políticos, econômicos, social e cultural levando em consideração a globalização das informações. Com o objetivo de atender todos estes pressupostos, fatores externos

<sup>1</sup> Pós-graduado em Gestão de Negócios pela Anhanguera Educacional e graduado em Fonoaudiologia pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Educador do Centro da Criança e Adolescente Cavanis. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5002842344384308>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

e internos que influenciam no relacionamento empresa/funcionário, foram inclusos neste novo modelo para que este macro fatores fique mais próximo da realidade atual.

Diante da necessidade de adaptação à nova demanda social, política e econômica ocorreu um grande crescimento das atividades sem fins lucrativos como as associações, fundações e outras instituições similares, tendo este como objetivo de prestar serviços sociais ainda não atendidos pelo estado ou prestados insuficientemente, ou seja, promovendo o desenvolvimento econômico local sustentável, com ações de preservação do meio ambiente, defesa dos direitos civis e outros inúmeros direitos da sociedade (SALAMON, 1998).

Para a fundamentação do trabalho, buscou-se analisar na literatura relato sobre o terceiro setor e gestão de pessoas, como instrumento funcional para gerir os serviços públicos não atendidos pelo estado ou atendidos insuficientemente na superação dos desafios locais e direcionar a compreensão desta forma de cooperação na solução dos problemas sociais, além de tentar demonstrar que o terceiro setor não se configura como uma nova instância de poder. Neste sentido o presente estudo tenta analisar e discutir os pontos principais da influência do clima organizacional no trabalho realizado por uma instituição vinculada ao terceiro setor que atua na área socioeducativa.

Atualmente, o terceiro setor apresenta uma coparticipação com o setor público e privado experimentando novos modos de agir e pensar sobre a realidade sociopolítica. As instituições que constituem o terceiro setor são consideradas como um importante instrumento social de parceria com o poder público federal, estadual e municipal, para a superação dos desafios locais com o objetivo de ampliar e aperfeiçoar a oferta de serviços que, segundo Cardoso (1997), há uma separação entre o público e o privado a partir da consideração de público como sinônimo de estatal e privado, de lucratividade.

Portanto, com a criação do terceiro setor, evidencia-se o surgimento de uma instituição pública não estatal e de iniciativa privada com finalidade pública, o que não é uma novidade na solução de problemas diversos onde o estado e o privado não conseguem suprir a deficiência de atuação, propiciando benefícios

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

como: ganhos no bem estar social, transformação social e educacional, comprometimento com a sociedade civil, redução na degradação ambiental, entre outros.

O trabalho está organizado em três momentos, seguido das considerações finais. O primeiro procura dar um breve contexto histórico geral do terceiro setor e a caracterizar a instituição pesquisada. O segundo momento tem como objetivo falar basicamente sobre os vários modelos de pesquisa de clima organizacional e evidenciar o modelo proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo e no terceiro momento relatar e analisar efetividade na produção dos dados da pesquisa.

## 2 – PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS DO TERCEIRO SETOR E ONG NO BRASIL

O início do terceiro setor no Brasil ocorreu na década de 1970 interpretado como organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos para o enfrentamento de questões sociais, saúde, educação nas quais o estado era insuficiente na sua atuação e a classe empresarial não interessava atuar.

O terceiro setor brasileiro esteve ligado em sua base aos princípios da filantropia e da caridade religiosa, sendo como primeiras organizações da sociedade civil as Santas Casas de Misericórdias atuantes desde século XVI e que, segundo Cabral (2007), representando a omissão do estado no atendimento mínimo à população mais pobre,

[...] apoiava-se em um modelo importado pelas Casas de Misericórdias portuguesas, de iniciativas caritativas e cristãs, que tratavam a questão social com de resolução da sociedade, mediante a criação de asilos, educandários e corporações profissionais. [...]Nessa origem esta a primeira Santa Casa de Misericórdia fundada em Santos, por Brás Cubas, 1953, e a primeira doação voluntária que consta do testamento da Senhora Isabel Fernandes, que 1599, dizia: “Deixo a Misericórdia mil réis. (CABRAL, 2007, p. 56).

Na literatura científica encontramos diferentes conceitos sobre Terceiro Setor destacados por estudiosos do assunto:

O conceito de terceiro setor para Fernandes (1996, p. 27):

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

[...] terceiro setor é composto das organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Rodrigues (1998, p. 31) destaca que por terceiro setor entenda-se “(...) a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do estado e do mercado”.

De acordo com Cardoso (2005,p. 8), esta expressão é utilizada para diferenciar o primeiro setor que é representado pelo setor publico e segundo setor que é o mercado com o único objetivo de lucratividade, ou seja, um novo “espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social”.

Segundo Resende (2006), uma conceituação única de terceiro setor é uma atividade complexa e de difícil elaboração, pois:

No chamado terceiro setor – e ai uma das dificuldades da sua conceituação – podem estar pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos que cuidam de interesse restrito a um grupo segmentado da sociedade ou a uma reduzida classe de pessoas: sindicatos, associações de classe, clubes recreativos ou de futebol, partidos políticos, igrejas, condomínios de edifício, etc. (RESENDE, 2006, p. 25)

Para Coelho (2000), esta multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns” o que não minimiza a sua importância no contexto social.

Entretanto, Thompson (2005), em seus estudos, acredita que atualmente é difícil que tanto o setor público como o empresarial consigam definir os seus papéis de atuação na sociedade globalizada o que torna complicado a busca de uma identidade para ambos os setores primeiro e segundo e que, portanto seria muito mais útil a sociedade uma discussão de uma direção para o futuro e não uma perspectiva histórica ou uma definição de papel do terceiro setor.

Por fim, Montañó (2002) aponta em sua obra aspectos críticos a constituição do terceiro setor, pois o mesmo evidencia uma desarticulação do padrão de resposta do estado e uma clara evidência de uma reestruturação do

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

capital segundo princípios neoliberais, mas que no tema abordado desta pesquisa não cabe a discussão filosófica e histórica deste aspecto.

De acordo com as definições dos estudiosos do assunto, entendemos que as Organizações não governamentais (ONGs) fazem parte do terceiro setor e que historicamente na América Latina, segundo Thompson (2005), o seu surgimento na década de 60 e 70 esteve ligado à oposição, ao autoritarismo e aos governos do regime militar, mantendo um espaço democrático e dando início a vários movimentos sociais.

Segundo informações formalizadas e pesquisadas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) através da parceria do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, fundações e empresas (GIFE) foram constados em 2005 a existência de 338,2 mil de associações e fundações sem fins lucrativos, representando um acréscimo de 22,6% se comparado com o ano de 2002.

Conforme dados apresentados na pesquisa e extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), este é um setor que esta em expansão e que necessita mais atenção e estudos para desenvolvimento de ferramentas que possibilitem um planejamento estratégico e um crescimento sustentável.

De acordo com Tenório (2001), as ONGs encontram-se em um espaço predefinido como:

(...) organizações que não fazem parte do estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não tem como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2001, p. 7)

Portanto, na atualidade é evidente a importância do terceiro setor na economia, principalmente na geração de empregos o que implica numa busca de uma aliança construtiva com o mercado e o público, para efetivar a atuação em benefício da comunidade atuante no sentido mais abrangente da palavra.

Por sua vez, entendendo que o terceiro setor que atua nas questões sociais se constitui um espaço organizacional com grande influência emocional e

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

que a eficiência, eficácia e efetividade do seu trabalho esta intimamente ligada ao clima organizacional onde os sentimentos, as atitudes e ações dos colaboradores são influenciadas por aspectos internos e externos faz-se a necessidade de um levantamento das percepções e do comprometimento com a instituição.

## **2.1 – Caracterização da ONG: Centro de Convivência da Criança e Adolescente Cavanis – CCCAC**

A instituição deu-se inicio pela associação de um grupo de pessoas com a pastoral social da paróquia de Nossa Senhora da Conceição que se comoveram com a situação precária de famílias advindas do interior de Minas Gerais, em busca de melhores condições de vida que se aglomeraram em casebres de madeiras e lonas, na região da Nova Pampulha, no município de Ribeirão das Neves, sendo denominado como Vila Bispo de Maura.

O Centro de Convivência da Criança e Adolescente Cavanis (CCCAC) é uma entidade civil, sem fins lucrativos, fundada 21 de maio de 1994, com sede em no Município de Ribeirão das Neves no bairro Nova Pampulha, na rua seis, nº 120 e que tem o objetivo de atender 150 crianças e adolescentes de 06 a 15 anos, que vivem em risco e vulnerabilidade social na Vila Bispo de Maura e adjacências e que para tanto constituiu parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Social – SEDESE, para a condução de um trabalho socioeducativo através do extinto programa Curumin do Estado de Minas Gerais.

Atualmente, o Centro de Convivência da Criança e Adolescente Cavanis (CCCAC) matem a parceria com a Prefeitura de Ribeirão das Neves, com interveniência da Secretaria Municipal de Assistência Social e particulares, proporcionando recursos para o exercício de suas atividades com responsabilização e prestação de contas seguindo o principio da transparência.

O Centro de Convivência da Criança e Adolescente Cavanis (CCCAC) tem definido no seu estatuto e Regimento Interno a sua missão (objetivo) e visão (aonde quer chegar):

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

A Missão do Centro de Convivência da Criança e Adolescente Cavanis (CCCAC) é acolher crianças e adolescentes que vivem em situação de risco e vulnerabilidade social, através da busca contínua do desenvolvimento social e pessoal, a ascensão à autonomia, o despertar para a vocação profissional e a formação da cidadania com atividades lúdicas, esportivas, recreativas, culturais, artísticas, profissionais e alimentação.

E a sua visão:

É ser reconhecido nacionalmente como centro de referência de atendimento socioeducativo, inovador, ético, gerador de idéias e talentos, comprometido com a formação de cidadãos conscientes e com o desenvolvimento político-social do país.

De acordo com o artigo III do estatuto da instituição tem como finalidade:

[...]acolher a criança e o adolescente carente, promovendo a educação, beneficência, promoção humana, o ensino, a cultura, a evangelização e assistência em consonância com os artigos III e IV da lei 8069 do dia 12/10/1990, atuando nas causas básicas como a família e o trabalho, em busca da integridade humana nos aspectos psicológicos, sociais e espirituais.

A metodologia de trabalho adotada pela instituição é fomentada por práticas socioeducativas, com o objetivo de garantir proteção às crianças e adolescentes em vulnerabilidade social, oferecendo um espaço de convívio, aprendizado e alimentação em horários alternados ao da escola a qual esta matriculada.

O acesso à instituição é feito por iniciativa espontânea dos responsáveis ou por encaminhamentos da rede do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) constituída pelo Centro de Referência de Assistência social (CRAS), Centro de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS) e pelo Conselho Tutelar com o intuito que as crianças e os adolescentes estejam vinculados a um programa socioeducativo.

O Centro de Convivência da Criança e Adolescência Cavanis (CCCAC), é reconhecido como instituição de utilidade pública municipal, de acordo com as respectivas regulamentações. Desenvolve projetos sociais nas seguintes áreas: esportivas, recreativas, educativas, de inclusão social, culturais, de lazer, reforço escolar com direcionamento para jogos pedagógicos com o objetivo de fortalecer os vínculos de aprendizagem e convivência social.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Portanto, a instituição tem como finalidade acolher crianças e adolescente em vulnerabilidade social, promovendo a educação, beneficência, promoção humana, o ensino, a cultura e assistência em consonância com os artigos III e IV da lei 8069 do dia 12/10/1990, atuando, nas causas básicas com a família e o trabalho, em busca da integridade humana nos aspectos psicológicos, sociais e afetivos, conforme definido no estatuto da instituição.

### 3 – CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS MODELOS DE PESQUISA

Entre os inúmeros variáveis presentes em uma empresa, organização ou instituições que podem ser abordadas, a presente pesquisa circunscreve-se e delimita-se ao clima organizacional, pois o mesmo pode demonstrar o nível de motivação dos funcionários e prestadores de serviços que influencia na resposta dada pela pressão dos fatores internos e externos do meio.

Conforme Chiavenato (2004, p. 504), o clima organizacional pode ser entendido como:

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, um extremo ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro. (CHIAVENATO, 2004, p. 504)

Para compreender este panorama, é necessário ter em mente que as pessoas passam parte de suas vidas em seu local de trabalho dependo, portanto de um ambiente organizacional saudável que propicie uma relação de satisfação e crescimento de ambas as partes. Kanaane (1999, p. 40) ressalta da seguinte maneira:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação de seus participantes e canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização simultaneamente, tem-se um clima propicio ao aumento da eficácia da mesma. (KAINAANE, 1999, p. 40)

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Portanto, o autor deixa evidente a importância do clima organizacional para a sua sustentabilidade da instituição e a manutenção de uma relação mútua de cooperação empresa/colaborador.

Dessa maneira e de acordo com Coda (1993), podemos entender o clima organizacional como o grau de satisfação dos membros de uma empresa, ou seja, força agregada de resposta às pressões do ambiente interno e externo da organização.

O clima organizacional é um fator de diferenciação e que as organizações precisam valorizar para gerarem maior satisfação interna adotando práticas de gestão abertas e transparentes e comprometida com o colaborador e que, segundo Kanaane (2007), pode influenciar nos seguintes resultados:

- Influenciar na motivação e integração das pessoas e equipes;
- Facilitar o alcance dos objetivos individuais e coletivos;
- Reduzir os conflitos entre chefias e pessoas;
- Promover o comprometimento das pessoas com o negócio;
- Valorizar o respeito ao ser humano;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização.

Entretanto, para este trabalho apresentam-se os três principais modelos para pesquisa que podem ser usados em qualquer organização, pois não foram desenvolvidos unicamente para aplicação em uma organização e posterior a descrição do modelo de Bispo (2006) utilizado na pesquisa.

Na literatura científica, encontramos importantes modelos de pesquisa de clima organizacional que podem ser de aplicação genérica ou exclusiva para a empresa ou organização e que também podem ser adaptadas para uma aplicação mais particularizada. Alguns dos modelos desenvolvidos por pesquisadores do assunto e que apresentam diferentes aspectos, são apresentados a seguir.

### 3.1 – Modelo de Clima Organizacional de Litwin e Stringer

O modelo proposto por Litwin e Stringer (*apud* BISPO, 2006) baseia-se em nove indicadores/fatores:

- Estrutura – Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos, e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução de problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

### 3.2 – Modelo de Clima Organizacional de Kolb

O modelo de Kolb (*apud* BISPO, 2006) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos anteriormente, há ainda os seguintes:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 3.3– Modelo de Clima Organizacional de Sbragia

O modelo de Sbragia (*apud* Bispo, 2006), num estudo empírico sobre clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores indicadores. Além da conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- Estado de tensão – descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- Ênfase na participação – descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da supervisão – descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa;

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- Consideração Humana – descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente – descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça Predominante – descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio Logístico Proporcionado – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de Controle – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

### 3.4– Modelo de Clima Organizacional de Bispo

Segundo Bispo (2006), este modelo foi elaborado através de estudos na literatura científica e aplicação em várias instituições públicas de grande porte e que de acordo com o autor o modelo não é fechado e não será patenteado e, portanto poderá sofrer alterações ou modificações como acontece com outras ferramentas gerenciais.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Entretanto, Bispo (2006) afirma que a proposição do modelo teve como parâmetro para sua construção macro fatores que foram divididos em externos e internos levando em consideração os cenários políticos, sociais e econômicas para sua elaboração e que os fatores de influência podem refletir no comportamento, atitudes e nas decisões dos colaboradores de forma direta ou indireta.

Bispo (2006) descreve os seguintes fatores internos de influência:

- Ambiente de Trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos Funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura Organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes adotado informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- Estrutura Organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos Profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas a empresa;
- Segurança Profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte Casa/Trabalho – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa do funcionário e a empresa e vice-versa;
- Vida Profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

seu sucesso profissional.

Abaixo são descritos os fatores de influência externa, conforme Bispo (2006):

- Convivência Familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Férias e Lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Investimentos e Despesas Familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Situação Financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar com esta a situação financeira dos funcionários;
- Time de Futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
- Vida Social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

A tabela abaixo faz um comparativo entre os três modelos descritos no trabalho com os fatores internos e externos sugeridos no modelo construído por Bispo (2006). Esse comparativo foi proposto pelo próprio autor, a fim de averiguar melhor as características de cada modelo:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

FATORES/ INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO BISPO 2006
<b>Fatores Internos</b>				
Estrutura/regras	X		X	X
Responsabilidade/ autonomia	X	X	X	0
Motivação(re com pensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	0
Relacionamento/ cooperação	X	0	X	X
Conflito	X	0	X	0
Identidade/orgulho	X	0	X	X
Clareza Organizacional	0	X	X	X
Liderança/suporte	0	X	0	X
Participação/inciativa/ integração	0	0	X	0
Consieração/prestígio/ tolerância	0	0	X	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	0	0	X	X
Comunicação	0	0	X	0
Cultura Organizacional	0	0	0	X
Estabilidade no emprego	0	0	0	X
Transporte/casa	0	0	0	X
Nível sociocultural	0	0	0	X
<b>Fatores Externos</b>				
Convivência Familiar	0	0	0	X
Férias/lazer	0	0	0	X
Saúde física e mental	0	0	0	X
Situação financeira familiar	0	0	0	X
Política/Economia local, nacional e internacional	0	0	0	X

Tabela 1 – Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional. Fonte: BISPO, 2006, p. 262

Portanto, entendendo a importância do clima organizacional para a instituição e com a análise dos modelos propostos, optou-se por aplicar a proposta de Bispo (2006), pois procura investigar a influencia dos fatores externos e internos

no comportamento do colaborador dentro da organização e tornando-se uma ferramenta para possíveis ações que possam melhorar o relacionamento funcionário/instituição.

#### 4 – METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como abordagem metodológica denominada exploratória, pois o objetivo é familiarizar-se com um assunto ainda pouco explorado com o intuito de realizar uma análise quantitativa e qualitativa dos fatores internos e externos que podem influenciar o clima organizacional positivamente ou negativamente em uma determinada ONG.

O presente estudo foi realizado em uma ONG, situada no município das Ribeirão das Neves que participa de forma complementar da rede do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), atuando na proteção básica, com o objetivo de realizar um trabalho socioeducativo para crianças e adolescentes considerados em risco e vulnerabilidade social.

Atualmente o Centro de Convivência da Criança e Adolescente é considerado uma referência no município de Ribeirão das Neves e possui dez colaboradores que prestam serviços na instituição sendo que todos foram convidados para participar da pesquisa e entre eles oito são funcionários celetistas e dois estagiários.

Foi aplicado o questionário construído por Bispo (2006), em sua íntegra constando na sua primeira ficha o levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a ONG, na segunda ficha o levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a ONG e como folha avulsa as observações, os comentários, as reivindicações, as queixas, as críticas, as sugestões ou os elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à ONG, e sua estrutura administrativa ou do lugar no qual trabalha, ao chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho e uma folha de introdução (anexo 1) para o preenchimento das fichas de pesquisa.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

A coleta de dados foi realizada com a entrega do questionário aos funcionários seguido da explicação de preenchimento mantendo e garantido o anonimato e assegurando a finalidade acadêmica do trabalho e sem prejuízos ou danos por participar da pesquisa.

## **5 – ANÁLISE DE RESULTADOS**

O levantamento e a discussão dos dados qualitativos e quantitativos são a representatividade da população funcional da ONG independente da função exercida. Para tanto, foram utilizados os dados obtidos no questionário (anexo 2) e foram discutidos os dados mais relevantes.

### **5.1 – Descrição do Perfil da População**

A faixa etária da população funcional da ONG varia de 19 a 58 anos, sendo 3 colaboradores do sexo masculino e 7 do sexo feminino com grau de formação variável do ensino fundamental ao superior. O tempo de atividade exercido na instituição varia de 4 meses a 17 anos e seu quadro funcional inclui estagiário de pedagogia, estagiário de educação física, monitor de informática, assistente social, coordenador, orientador, cozinheiro e auxiliar de serviços gerais.

Posteriores serão apresentados os dados mais relevantes da pesquisa sem o compromisso de discutir todos os tópicos do questionário.

### **5.2 – Avaliação dos Resultados**

O questionário de pesquisa é constituído de duas fichas de pesquisa e uma folha avulsa para apresentação de críticas e sugestões além de uma folha de orientação (anexo 1) . A primeira ficha é composta por onze quesitos e a segunda ficha com dez quesitos que compõem segundo Bispo (2006) os principais fatores que influenciam diretamente no relacionamento entre os funcionários pesquisados e a ONG.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

A seguir, conforme a proposta da pesquisa é apresentada, as avaliações qualitativas e quantitativas mais relevantes da ficha de pesquisa 1:

### • Vida profissional

Neste quesito houve unanimidade de aprovação nos itens 2 e 3, apontando que todos os colaboradores têm orgulho da atividade que exercem na ONG e que se preocupam com o futuro da instituição;

O item 1 demonstra um percentual de 90% de satisfação dos funcionários em sentir orgulho de trabalhar na instituição;

A figura 1 apresenta o gráfico circular relativo ao item nove cujos dados são mais homogêneos retratando que os cursos e treinamentos que os funcionários fizeram são suficientes para o exercício de suas funções.

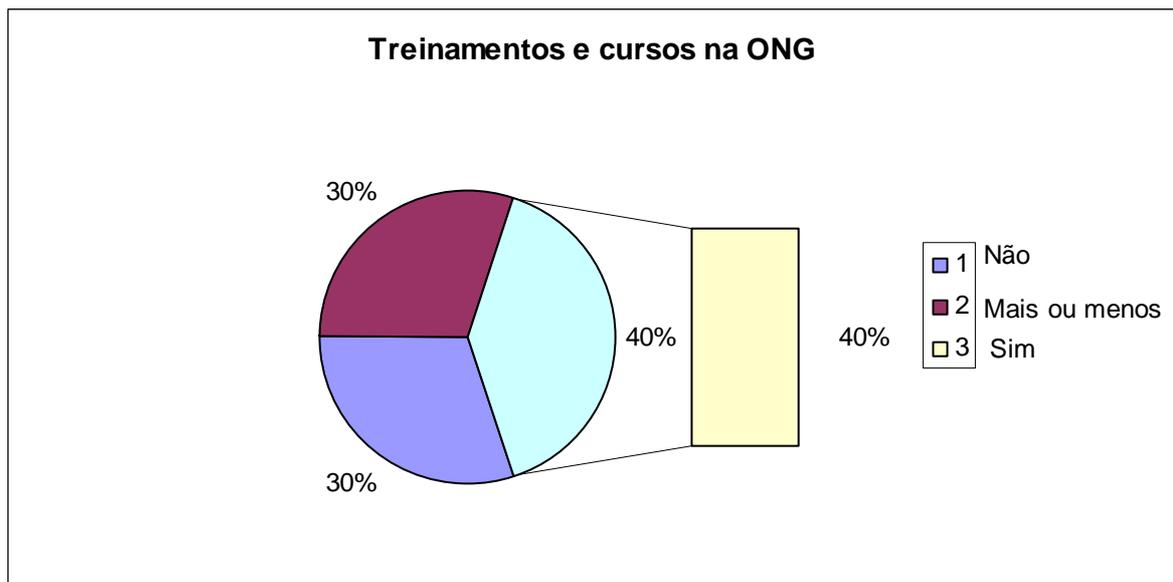


Figura 1 – Resultados do item 9.

### • Estrutura Organizacional e Incentivos Profissionais

Nestes quesitos os resultados são bastante homogêneos, com índices de satisfação oscilando entre percentuais de 60% a 70%.

### • Remuneração e Segurança Profissional

Nestes quesitos, 60% dos funcionários avaliam ser injusta a sua remuneração atual, e apenas 10% sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego.

#### • **Nível Sociocultural**

Neste quesito foi observada uma boa avaliação. Os dados coletados são apresentados através da figura 2.

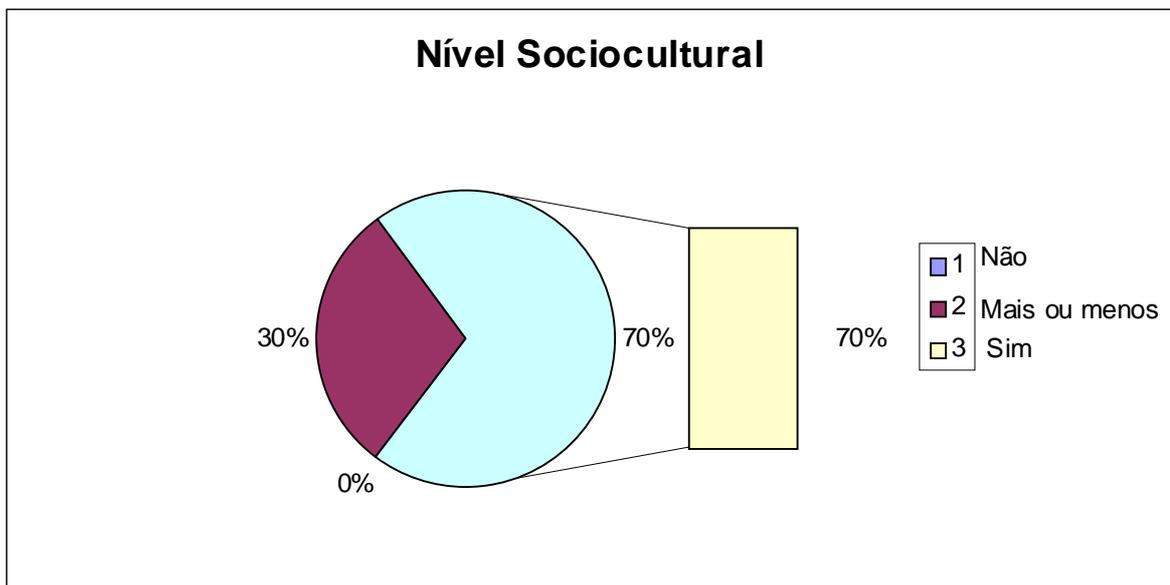


Figura 2 – Resultados dos itens 20 e 21.

#### • **Ambiente de trabalho**

Neste quesito aponta que 90% dos funcionários afirmam que o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas favorecem a execução de suas atividades.

A seguir, conforme a proposta da pesquisa é apresentada as avaliações qualitativas e quantitativas mais relevantes da ficha de pesquisa 2.

#### • **Situação Financeira**

Neste quesito 40% da população alega que sua situação financeira não esta em ordem e apenas 20% afirma estar sobre controle os gastos financeiros.

### • Vida social

Neste quesito ressaltamos que se constata 60% da população satisfeita com seu nível intelectual e 80% satisfeito com a sua religião.

### • Saúde

Neste quesito as respostas são bem homogêneas resultando que apenas 10% da população não está satisfeita com suas práticas esportivas, seu estado físico e mental.

### • Convivência Familiar

Neste quesito encontramos 60% da população satisfeita com sua vida afetiva e sexual, 20% afirmam que não estão satisfeitos com sua vida afetiva e sexual e 20% declaram que esta mais ou menos, conforme os dados representados na figura 3.

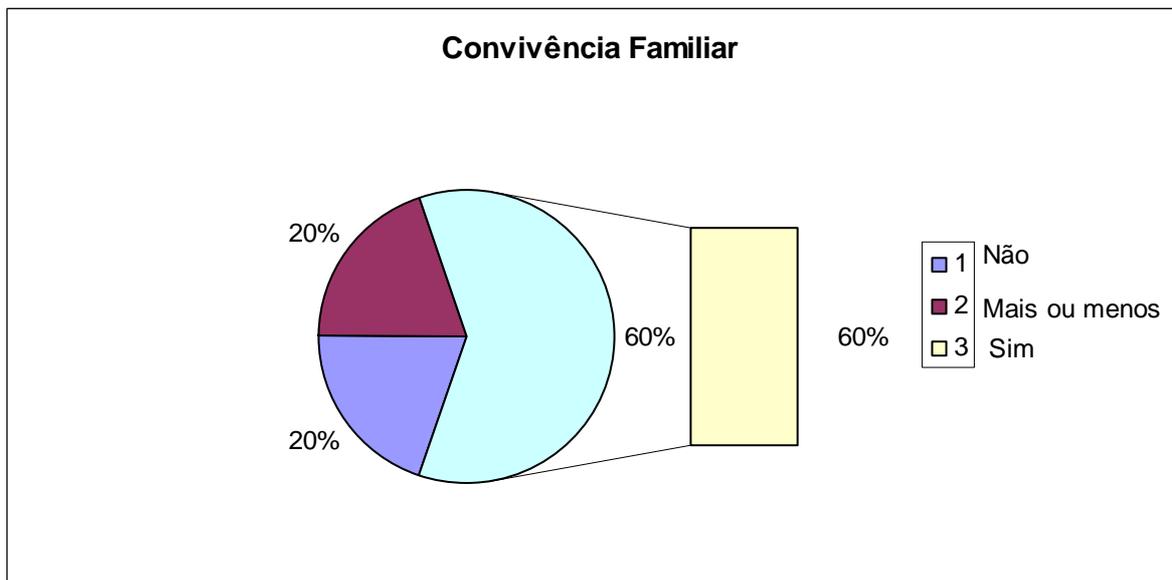


Figura 3 – Resultados dos itens 20 e 21.

### • Férias e Lazer

Neste quesito 50% afirmam que suas últimas férias foram mais ou menos, e com relação ao planejamento das próximas férias 70% da população declaram que estão planejando suas próximas férias para que sejam muito boas e 30% declaram não planejar.

### • Segurança Pública

Neste quesito como demonstra a figura 4, observamos que 50% da população não esta satisfeita com a segurança pública e apenas 10% relatam estar satisfeita.

O item 26 demonstra que 50% da população ficam com o estado de ânimo alterado devido a corrupção e 30% declaram que não sofre alteração do ânimo.

Nos itens 27 e 28 apresentou um resultado bem homogêneo representado por 80% da população declarando que o seu estado de ânimo é alterado pela violência e impunidade.

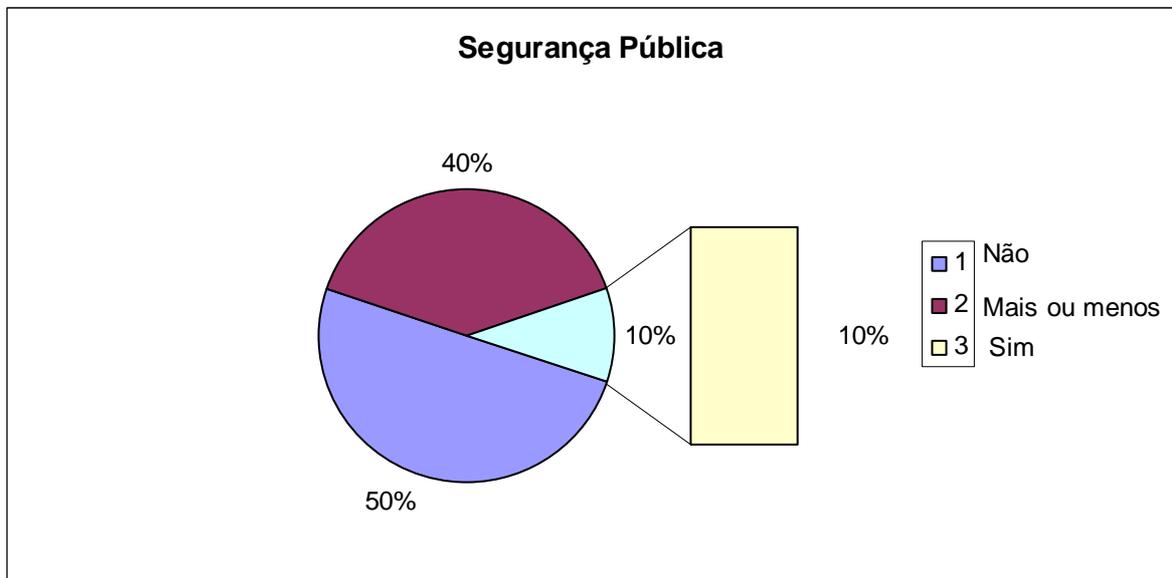


Figura 4 – Resultados do item 25.

### • Política e Economia

O item 32 evidência que 50% da população ficamos com o estado ânimo alterado com as crises políticas e no item 33 também encontrou um percentual de 70% de alteração de ânimo devido a crises econômicas do país.

Na folha avulsa encontramos apenas uma resposta descrita literalmente abaixo: “Acredito que ONG deveria buscar novas fontes mantenedoras para melhorar o trabalho e a remuneração dos profissionais, instituírem um plano de valorização profissional e uma interação com todos os associados da instituição.”

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo investigar e trazer contribuições iniciais para a ONG na construção de práticas e procedimentos de gestão de pessoas. Ressalta-se o esforço dos gestores em manter a equipe motivada por exercer um importante papel na comunidade Bispo de Maura, evidenciando um forte senso interior de dedicação a causa social e o que constitui o maior fator de satisfação e orgulho profissional da população investigada.

Considerando os resultados apresentados podemos evidenciar que de forma geral a ONG apresenta um clima organizacional favorável. É necessário que a mesma aproveite esta avaliação para estabelecer soluções viáveis para sanar os problemas de maior visibilidade como remuneração de forma compensatória e estabilidade, uma vez que os colaboradores não sentem segurança profissional.

De acordo com Pimenta S, Saraiva L, Corrêa M (2006), as organizações do terceiro setor enfrentam uma concorrência na busca de receitas para a sobrevivência o que orienta a suas práticas para uma demonstração de resultados e o emprego de técnicas de gerenciamento para empresas privadas.

De acordo com Bispo (2006), o modelo de clima organizacional empregado na pesquisa não é fechado e, portanto pode sofrer adaptações a realidade de cada instituição ou organização e nesta pesquisa ficou evidente a necessidade desta modificação, pois existem perguntas que devem ser acrescidas devido a particularidade do terceiro setor, como por exemplo, não ter fins lucrativos.

Segundo Drucker (1999), a grande força das organizações sem fins lucrativos é as pessoas que não trabalham nela para viver, mas por uma causa e, portanto faz uma grande diferença quando vamos pensar em ferramentas gerenciais e tomar o cuidado para que as mesmas privilegiem o desenvolvimento de competências, o trabalho em equipe, a formação continuada para que o trabalho não se torne apenas um emprego e sim um autêntico envolvimento com a missão institucional.

É vital a reflexão e construções de práticas específicas para este setor, pois o campo de atuação das demandas sociais sofre com o discurso do “estado

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

falido”, sendo o que na verdade ocorre é uma retida gradativa do estado da arena social degradando as políticas sociais conquistadas na Constituição federal de 1988.

O crescimento do terceiro setor não anula e nem pode substituir o papel do Estado, sendo importante o respaldo técnico e financeiro, na reestruturação, implantação dos projetos, ações e serviços nas demandas sociais caracterizando assim uma parceria.

Portanto, este estudo não teve em nenhum momento a intenção de esgotar o assunto sobre clima organizacional em instituições sem fins lucrativos, mas sim de contribuir, ampliar e estimular a produção de novos trabalhos no terceiro setor com foco em gestão de pessoas, pois é evidente que o maior capital que uma ONG tem esta diretamente nas pessoas que devem ser acolhidas nas melhores práticas da gestão de pessoas.

## 7 – REFERÊNCIAS

BALDUCI, Daniel e KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Bol. – *Acad. Paul. Psicol.* [online]. 2007, vol.27, n.2, pp. 133-147. ISSN 1415-711X. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v27n2/v27n2a12.pdf>> . Acesso em: 19 nov. 2011.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, v.16, n.2, p. 258-273, Maio/Ago.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf> >. Acesso em: 7 out. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* . 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CARDOSO, Ruth C. L. “Fortalecimento da Sociedade Civil”. In IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na area de RH. In: *Boletim Administração em Pauta*, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor*. um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005. Estudos e Pesquisas – *Informação Econômica* – número 08 – Rio de Janeiro 2008.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano na Organizações*: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTÃO, E. Carlos. O projeto Neoliberal de Resposta à Questão Social e a Funcionalidade do “Terceiro Setor”. *Revista Lutas Sociais*, 2002. Disponível na Internet: [http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v8\\_carlos\\_montano.pdf](http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v8_carlos_montano.pdf) . Acesso em 14 de Novembro de 2011.

MONTÃO, Carlos. *Terceiro Setor e Questão Social*: Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luis Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia, (organizadores). *Terceiro Setor*. dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

RESENDE. Tomáz de Aquino. *Roteiro do Terceiro Setor*. Associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas/Tomáz de Aquino Resende, com colaboração de Bianca Monteiro da Silva, Eduardo Marcondes Filinto da Silva (col.) – 3 ed.rev., atual.e ampli. Belo Horizonte : Prax, 2006.

TENÓRIO, Fernando G.(Org.). *Gestão de ONGs*, principais funções gerenciais. 5 ed. São Paulo: FGV, 2001.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

## ANEXO A

Instrução de preenchimento das fichas de pesquisa e folha avulsa:

Todos os funcionários receberão o material que faz parte dessa pesquisa, porém a participação na pesquisa é voluntária, se você não quiser participar não será obrigado a fazê-lo, porém, quanto mais funcionários participarem, mais real será o cenário traçado e poderá ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre ONG e os funcionários.

Repare em todas as folhas desse material e verifique que não existe qualquer espaço reservado para a sua identificação. Você não precisa colocar qualquer tipo de identificação, porém se você quiser se identificar, não há problemas.

Você o qualquer outro funcionário jamais poderá ser prejudicado por ter participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para avaliação do relacionamento entre ONG e funcionários, mesmo porque, com não é exigida qualquer identificação, não a possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário. Mesmo eu a análise final dos resultados demonstre que existe uma enorme e perigosa insatisfação dos funcionários, não haverá qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que venha a prejudicar você ou qualquer outra pessoa.

Esse material é composto por duas fichas e uma folha para suas observações. Nas fichas de pesquisa são levantados quais são os fatores que influenciam o relacionamento entre os funcionários e a ONG. Esses fatores influenciam o nosso comportamento, as nossas decisões e as nossas atitudes de forma direta ou indireta, normalmente alterando para melhor ou para pior o nosso estado de ânimo, o nosso humor e a nossa motivação. Existem dois tipos de fatores de influência: os internos e os externos.

Os fatores internos são os que originam dentro da própria ONG e estes podem ser trabalhados dentro da instituição. Os fatores externos exercem influência nos funcionários e, portanto, não podem ser desprezados e também devem ser trabalhados.

Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta e você deve marcar que se aproxima com a sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

Alternativa 1 – Sim – marque esta opção se concorda com a afirmação.

Alternativa 2 – mais ou menos – marque esta se você concorda parcialmente.

Alternativa 3 – Não – marque esta quando não concorda com a afirmação.

Porém se você ficar na dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para fazer as suas observações.

Você pode preencher na ONG ou levar para casa e entregar depois. É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Muito obrigado!

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 02 Páginas 21-48
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

## ANEXO B

<b>Ficha de pesquisa nº 1</b>		
<b>Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa.</b>		
<b>Vida Profissional</b>		
1 - sinto orgulho de trabalhar nesta ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
2 - Sinto orgulho de minha atividade nesta ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
3 - Acho que a ONG me oferece um bom plano de carreira		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
4 - Costumo indicar esta ONG como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
5 - Eu me preocupo com o futuro desta ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
6 - Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
7 - Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
8 - Dependendo apenas dos meus próprios esforços para obter sucesso profissional e de carreira na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
9 - Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Estrutura Organizacional</b>		
10 - Eu confio plenamente no meu chefe imediato.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
11 - O meu chefe imediato é um líder.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
12 - O meu chefe imediato é uma pessoa mais indicada para a função que ocupa.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
13 - Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Incentivos profissionais</b>		
14 - Considera que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
15 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
16 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Remuneração</b>		
17 - Acho justo o meu salário atual.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
18 - O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Segurança Profissional</b>		
19 - Meu emprego é seguro na ONG, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Nível Sociocultural</b>		
20 - O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
21 - O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Transporte dos Funcionários</b>		
22 - Tenho tido problemas com o transporte Casa-ONG/ONG-Casa		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Ambiente de trabalho</b>		
23 - O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
24 - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Burocracia</b>		
25 - A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na ONG.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim

<b>Ficha de pesquisa nº 2</b>		
<b>Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a ONG</b>		
<b>Investimentos e Despesas Familiares</b>		
1- Eu me preocupo com o futuro da minha família.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
2 - Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
3 - Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar a minha família.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
4 - Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos .		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Convivência Familiar</b>		
5 - Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
6 - Estou vivendo bem com os meus filhos.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Situação Financeira</b>		
7 - Estou satisfeito com a minha residência.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
8 - Estou satisfeito com o meu carro.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
9 - Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
10 - Estou com a minha situação financeira em ordem		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
11 - Estou satisfeito com o meu patrimônio.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Vida Social</b>		
12 - Estou satisfeito com meu nível social.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
13 - Estou satisfeito com o meu Convívio Social.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
14 - Estou satisfeito com meu nível intelectual.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
15 - Estou satisfeito com meu nível cultural.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
16 - Estou satisfeito com a minha religião.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Saúde</b>		
17 - Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
18 - Estou satisfeito com meu estado físico.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
19 - Estou satisfeito com meu estado mental.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Convivência Familiar</b>		
20 - Estou satisfeito com a minha vida afetiva.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
21 - Estou satisfeito com a minha vida sexual.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Time de Futebol</b>		
22 - Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Férias e Lazer</b>		
23 - Estou satisfeito com as minhas últimas férias.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
24 - Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Segurança Pública</b>		
25 - Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
26 - A corrupção altera o meu estado de ânimo.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
27 - A violência altera o meu estado de ânimo.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
28 - A impunidade altera o meu estado de ânimo.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Política e Economia</b>		
29 - Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim
30 - Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.		
<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> Mais ou menos	<input type="checkbox"/> Sim

**Folha avulsa para as suas observações**

Nessa folha você pode relatar as observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à ONG, e sua estrutura administrativa ou do lugar no qual você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, etc. Sinta-se a vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa e ao mesmo tempo podem ajudar na condução de um novo caminho. Podem utilizar quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.