



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TATIANE MONTE FERREIRA

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO
TERCEIRO SETOR**

**FORTALEZA
2020**

TATIANE MONTE FERREIRA

ESTUDO DA SATISFAÇÃO E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO
TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Suzete Suzana Rocha
Pitombeira

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F444e Ferreira, Tatiane Monte.
Estudo da satisfação e da motivação dos colaboradores no Terceiro Setor / Tatiane Monte Ferreira. – 2020.
76 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2020.
Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1. Motivação. 2. Satisfação. 3. Terceiro Setor. I. Título.

CDD 658

TATIANE MONTE FERREIRA

ESTUDO DA SATISFAÇÃO E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO
TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Tereza Cristina B. Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me. Elidihara Trigueiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, pela força, pelo direcionamento, pelas oportunidades e por todas as formas de graça.

Aos meus pais, pelo apoio em tempos de dificuldade, compreensão, paciência e orações.

Aos colegas e aos professores da graduação, pelo aprendizado compartilhado e pelo apoio.

À organização onde a presente pesquisa foi realizada, pela oportunidade dada durante o período de estágio.

RESUMO

Com o objetivo de conhecer os fatores de satisfação e de motivação nos colaboradores de uma organização filantrópica, a presente pesquisa traz um estudo que mostra como a organização estudada oferece o que é necessário para suprir as necessidades e para motivar os colaboradores. Para isso, realizou-se um estudo teórico empírico sobre o Terceiro Setor, uma pesquisa descritiva com abordagem mista, valendo-se de uma observação participativa no ambiente de trabalho. Assim, foram abordadas quatro teorias motivacionais como base para a pesquisa: a Teoria da Hierarquia das Necessidades; as Teorias X e Y; a Teoria de Dois Fatores. Dessa forma, aplicou-se o questionário da autora Siqueira (2008) sobre a satisfação no trabalho o qual foi dividido em duas partes, fatores higiênicos e fatores motivacionais. Além disso, realizou-se uma pesquisa observacional no ambiente de trabalho para identificar a motivação dos colaboradores na organização, tomando por base a Teoria da Hierarquia das Necessidades e as Teorias X e Y. O resultado da pesquisa quantitativa foi que a maioria dos colaboradores está dentro do contexto da satisfação; e da pesquisa qualitativa foi que, apesar dos colaboradores estarem motivados por muitos aspectos da organização, pode estar existindo uma insegurança no quesito da permanência no trabalho, e uma desmotivação por parte de alguns colaboradores com relação ao fator de autorrealização.

Palavras-chaves: Motivação, satisfação, Terceiro Setor.

ABSTRACT

With the objective of knowing the satisfaction and motivation factors in the employees of a philanthropic organization, the present research brings a study that shows how the studied organization offers what is necessary to supply the needs and to motivate the employees. For this, an empirical theoretical study on the Third Sector was carried out, a descriptive research with a mixed approach, using a participatory observation in the work environment. Thus, four motivational theories were approached as a basis for the research: the Hierarchy of Needs Theory; theories X and Y; the Two Factor Theory. Thus, the questionnaire by the author Siqueira (2008) on job satisfaction was applied, which was divided into two parts, hygienic factors and motivational factors. In addition, an observational survey was carried out in the work environment to identify the motivation of employees in the organization, based on the Hierarchy of Needs Theory and Theories X and Y. The result of the quantitative research was that most employees are within the context of satisfaction; and the qualitative research was that, although employees are motivated by many aspects of the organization, there may be an insecurity in terms of permanence at work, and a lack of motivation on the part of some employees regarding the self-realization factor.

Keywords: Motivation, satisfaction, Third Sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Teorias Motivacionais	16
Quadro 2- Teorias X e Y	20
Quadro 3- Teoria de Dois Fatores de Herzberg	21
Quadro 4- Metodologia para Alcance dos Objetivos	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	33
Gráfico 2 - Faixa etária.....	34
Gráfico 3 - Grau de escolaridade.....	34
Gráfico 4 - Tempo de empresa.....	35
Gráfico 5 - Espírito de colaboração com os colegas de trabalho	36
Gráfico 6 - Amizade que meus colegas demonstram por mim.....	36
Gráfico 7 - Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.....	37
Gráfico 8 - Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	37
Gráfico 9 - Confiança que posso ter em meus colegas de trabalho	38
Gráfico 10 - Como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.....	40
Gráfico 11 - Interesse de meu chefe pelo meu trabalho.....	40
Gráfico 12 - Entendimento entre eu e meu chefe.....	41
Gráfico 13 - Maneira como meu chefe me trata.....	41
Gráfico 14 - Capacidade profissional do meu chefe.....	42
Gráfico 15 - Salário comparado aos meus esforços no trabalho.....	44
Gráfico 16 - Salário comparado ao custo de vida.....	44
Gráfico 17 - Quantia em dinheiro que eu recebo desta instituição ao final de cada mês.....	45
Gráfico 18 - Salário comparado com o quanto eu trabalho.....	45
Gráfico 19 - Salário comparado à minha capacidade profissional.....	46
Gráfico 20 - Número de vezes que já fui promovido nesta instituição.....	48
Gráfico 21 - Garantias que a instituição oferece a quem é promovido.....	49
Gráfico 22 - Como esta instituição realiza as promoções de seu pessoal.....	49
Gráfico 23 - Tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição....	50
Gráfico 24 - Oportunidades de ser promovido nesta instituição.....	50
Gráfico 25 - Grau de interesse que minhas tarefas me despertam.....	52
Gráfico 26 - Capacidade de meu trabalho absorver-me.....	53
Gráfico 27 - Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.....	53
Gráfico 28 - Preocupações exigidas pelo meu trabalho.....	54
Gráfico 29 - Variedade de tarefas que realizo.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	11
1.2	Objetivo geral	12
1.3	Objetivos específicos	12
1.4	Justificativa	12
1.5	Estrutura do trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Fatores motivacionais	15
2.2	Fatores de satisfação	21
3	ORGANIZAÇÃO FILANTRÓPICA	24
3.1	Terceiro Setor	24
3.2	Organização do Terceiro Setor estudada	26
4	METODOLOGIA	29
4.1	Delimitação da pesquisa	29
4.2	Sujeitos da pesquisa	30
4.3	Técnicas de coleta e análise de dados	31
5	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5.1	Dados demográficos dos respondentes do questionário	33
5.1.1	<i>Fatores higiênicos</i>	35
5.1.2	<i>Fatores motivacionais</i>	47
5.2	Características motivacionais dos trabalhadores da organização filantrópica	56
5.2.1	<i>Características motivacionais dos trabalhadores segundo a Teoria de Maslow</i>	56
5.2.2	<i>Características motivacionais dos trabalhadores segundo as Teorias X e Y</i>	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	63
	ANEXO	69

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, os primórdios da atuação do Terceiro Setor ocorreram como reação ao autoritarismo do Estado em busca da reestruturação da democracia nacional a partir dos anos de 1970. Assim, o fortalecimento da sociedade civil partiu da fragilidade dos seus laços com o Estado (SANTOS, 2012). No Brasil, as organizações filantrópicas atuam nos espaços nos quais a ação social do Estado, por si só, se mostra incapaz de enfrentar os graves problemas sociais de exclusão social que assolam o País, seja por uma questão de ineficiência na aplicação, seja pela falta de recursos (ALESSIO, 2003). Santos (2012) ainda fala que o Terceiro Setor pode ultrapassar o papel do Estado e das empresas, pois as organizações da sociedade civil atuam mais próximas das comunidades e podem identificar problemas com maiores facilidades, oportunidades e vantagens colaborativas, trazendo soluções inovadoras.

Desse modo, a importância da gestão para a eficácia das ações dos projetos sociais e a necessidade de uma profunda transformação social, legitimando o Terceiro Setor como veículo desse processo, acentuam-se cada vez mais a responsabilidade para a qualidade e profissionalização desse setor (JÚNIOR; MARIA; FONTENELE, 2009). Assim, nas organizações do Terceiro Setor, além de investimentos em tecnologia, o talento humano também constitui-se em vantagem competitiva, onde o setor de recursos humanos deve passar por profundas transformações, revendo antigos paradigmas de gestão (SANTOS, 2012). Portanto, as organizações e as pessoas que atuam no Terceiro Setor estão sempre tendo que se ajustar às mudanças simples e complexas, a fim de adequarem-se às realidades vivenciadas por elas dentro do ambiente de trabalho (MANTO, 2017).

Assim, ao tratar do direcionamento do Terceiro Setor ao cumprimento de seus objetivos e de sua missão, Fogaça e Coelho Júnior (2015) esclarecem que se passou a observar não apenas a influência da organização sobre o indivíduo, mas também a influência que os colaboradores exercem sobre a organização. Diante desta realidade, a organização deve desenvolver uma política de gestão de pessoas mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades com foco nos colaboradores.

Portanto, entende-se que fatores humanos, se bem alinhados, são traduzidos em melhores resultados, tanto para o clima organizacional como para o alcance do foco organizacional, assim como Rego (2009) escreve que é provável que as pessoas mais entusiasmadas e vigorosas sejam mais empenhadas no trabalho, apliquem o seu potencial na realização das tarefas, procurem ativamente a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades, sejam mais perseverantes e estabeleçam relações sociais frutuosas.

Dessa forma, a política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca do suprimento, da aplicação e manutenção dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000). Assim, para a Gestão de Pessoas, a motivação do pessoal ocorre através de incentivos e reconhecimentos dedicados aos colaboradores para que eles desenvolvam suas atividades com um desempenho maior, pois quando os mesmos se encontram motivados, eles se dedicam mais para atingir os objetivos organizacionais e trazem bons resultados para a organização (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013).

Para esclarecer melhor sobre o conceito de motivação, envolvendo também aspectos da satisfação, Barbosa e Valdisser (2017) afirmam que a motivação e a satisfação estão atreladas ao desenvolvimento emocional e social das pessoas. Assim, para que as pessoas produzam mais e se sintam realizadas, é necessário primar as questões pessoais dentro de um contexto bem amplo, como seu ambiente social, profissional e familiar.

Sendo assim, as organizações devem preocupar-se com as necessidades dos seus funcionários, implementando políticas para promover a satisfação e a motivação dos mesmos, a fim de atingir os objetivos dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização (MEDEIROS, 2014).

O empenho da organização em função dos seus colaboradores acontece porque a maior parte do tempo dos mesmos é ocupada pelo trabalho. Desse modo, quando há satisfação e motivação nos empregados, isso gera sentimentos de prazer, tornando-os realizados com as atividades laborais (KUNKEL; VIEIRA, 2012). Lima, Zille e Soares (2015) afirmam que estar satisfeito com o trabalho aumenta os sentimentos de felicidade e de alegria nos funcionários, o que gera benefícios que ultrapassam os limites do ambiente organizacional. Esses sentimentos podem atingir também as relações sociais do indivíduo. Ou seja, ele vai estar feliz mesmo fora do contexto organizacional.

Fogaça e Coelho Júnior (2015) afirmam o seguinte: quando os colaboradores estão satisfeitos com a atividade que realizam, sentem-se mais motivados, têm mais disposição para ir trabalhar, e o trabalho flui melhor. Assim, a consequência direta é a melhora no desempenho organizacional. Neste contexto, é necessário que uma equipe de trabalho esteja satisfeita com o ambiente e com as atividades laborais a fim de que esteja sempre motivada a continuar empenhada no cumprimento da missão da organização.

1.1 Problema de pesquisa

Quais fatores afetam positiva e/ou negativamente a satisfação e motivação dos colaboradores em uma organização filantrópica?

1.2 Objetivo geral

Identificar os fatores capazes de afetar positiva e/ou negativamente a satisfação e a motivação dos colaboradores em uma organização filantrópica.

1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar as características das organizações filantrópicas;
- b) Identificar os fatores de satisfação no trabalho segundo a Teoria de Dois Fatores de Herzberg na percepção dos colaboradores de uma organização do Terceiro Setor;
- c) Identificar as características motivacionais dos trabalhadores da organização filantrópica segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades e as Teorias X e Y.

1.4 Justificativa

Como os colaboradores contemporâneos são mais participativos, têm mais autonomia, cooperam nas decisões, estão mais propensos à aprendizagem e conhecem mais a organização, os mesmos precisam ser bem geridos a partir do aprimoramento do setor de Gestão de Pessoas (SANTOS, 2012). Dessa forma, esta gestão precisa estar alinhada aos níveis de satisfação e de motivação dos colaboradores, atentando para suas necessidades para que o potencial de cada um seja bem aproveitado para o bem de todos envolvidos nos resultados organizacionais.

Assim, a importância desta pesquisa justifica-se pelo fato de as relações de trabalho estarem diretamente ligadas ao interesse dos colaboradores em trabalhar e pela importância deles terem o gozo das suas necessidades supridas. De acordo com Silva, Fernandes e Dandaro (2013), em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, as organizações exigem altos níveis de satisfação e de motivação por parte dos funcionários, pois se eles estão felizes e motivados para realizar o seu trabalho, isto resulta em melhores resultados organizacionais e pessoais.

Dessa forma, como os colaboradores é parte estratégica das organizações do Terceiro Setor, elas precisam investir no bem-estar dos empregados para que os mesmos possam ter um ciclo motivacional permanente e, assim, poderem contribuir para a manutenção e para o desenvolvimento institucional. Portanto, para completar este raciocínio, Chiavenato (2000) diz que a moderna Gestão de Pessoas procura tratar as pessoas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las, meramente como meios de produção.

O trabalho atual justifica-se também pela importância que o Terceiro Setor tem no Brasil, pois seus serviços têm grande significância e abrangência no alcance das necessidades das comunidades. Além disso, a presente pesquisa pode ser uma boa oportunidade de acrescentar aprendizado sobre este setor. A filantropia no Brasil é discutida há pouco tempo no meio acadêmico, desde os anos 80, trazendo à tona a responsabilidade social no Brasil, seja no tratamento do agravamento dos problemas sociais ou na contribuição para o seu enfrentamento (ALESSIO, 2003).

Ademais, para concluir as justificativas deste trabalho, esta pesquisa também é importante porque traz os resultados do questionário de satisfação validado por Siqueira (2008), sob a perspectiva da Teoria de Dois Fatores, tratando sobre a satisfação dos colaboradores de uma organização do Terceiro Setor. O questionário tem como objetivo a identificação dos fatores capazes de afetar positiva e/ou negativamente a satisfação dos colaboradores. Além disso, a pesquisa traz a compreensão sobre a motivação dos colaboradores na perspectiva da Teoria da Hierarquia das Necessidades e das Teorias X e Y.

Fogaça e Coelho Júnior (2015) questionam se a necessidade de as organizações buscarem avaliar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores é em decorrência de um senso comum disseminado ao longo dos anos, concluindo que precisa de uma reflexão neste sentido para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o assunto.

1.5 Estrutura do trabalho

Para compreensão deste trabalho, o mesmo é estruturado em seis capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Organização Filantrópica Estudada, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e as Considerações Finais. O primeiro capítulo apresenta-se a Introdução do trabalho, trazendo as seguintes divisões: a contextualização do tema de forma abrangente; o problema de pesquisa; o objetivo geral; os objetivos específicos; a justificativa do trabalho e a estrutura da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se o Referencial Teórico com os seguintes subtópicos: um estudo sobre as quatro teorias motivacionais mencionadas nos objetivos específicos e uma subseção com abordagens teóricas sobre o conceito de satisfação.

No terceiro capítulo é feita pesquisa teórica sobre o Terceiro Setor no Brasil e uma pesquisa sobre a organização filantrópica em estudo, mostrando o histórico do desenvolvimento organizacional e trazendo uma abordagem sobre o serviço oferecido na área social através da inclusão dos jovens no mercado de trabalho.

Em seguida, no quarto capítulo, identifica-se a Metodologia, a qual traz a

abordagem do método, o método de procedimento, a natureza, o objetivo e a forma de abordagem da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Logo depois, ainda dentro deste tópico, apresenta-se os sujeitos da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

Já no quinto capítulo, mostra-se a Análise e a Discussão dos Resultados, onde, primeiramente, é feita uma análise dos dados demográficos e dos fatores de satisfação abordados no questionário aplicado aos colaboradores, o qual está dividido em cinco subtópicos. Ao final de cada um deles, dispõe-se da interpretação dos dados baseada em observações no próprio ambiente de trabalho, tendo como base a Teoria de Dois Fatores. A seguir apresenta-se um subtópico que trata da identificação das características motivacionais dos trabalhadores da organização estudada, segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades e as Teorias X e Y.

Na última seção, no sexto capítulo, expõe-se as Considerações Finais, trazendo os resultados gerais da pesquisa, as limitações encontradas e as recomendações para futuros trabalhos que possam ser realizados no contexto do comportamento humano no âmbito organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é deveras importante na elaboração deste trabalho, pois nele traz estudos referentes às teorias motivacionais abordadas nos objetivos específicos e uma abordagem teórica sobre os conceitos relacionados à satisfação dos colaboradores. “O referencial teórico deve apresentar a evolução dos conceitos, partindo do geral para o particular” (FACULDADE PROCESSUS, 2015, p.14).

2.1 Teorias motivacionais

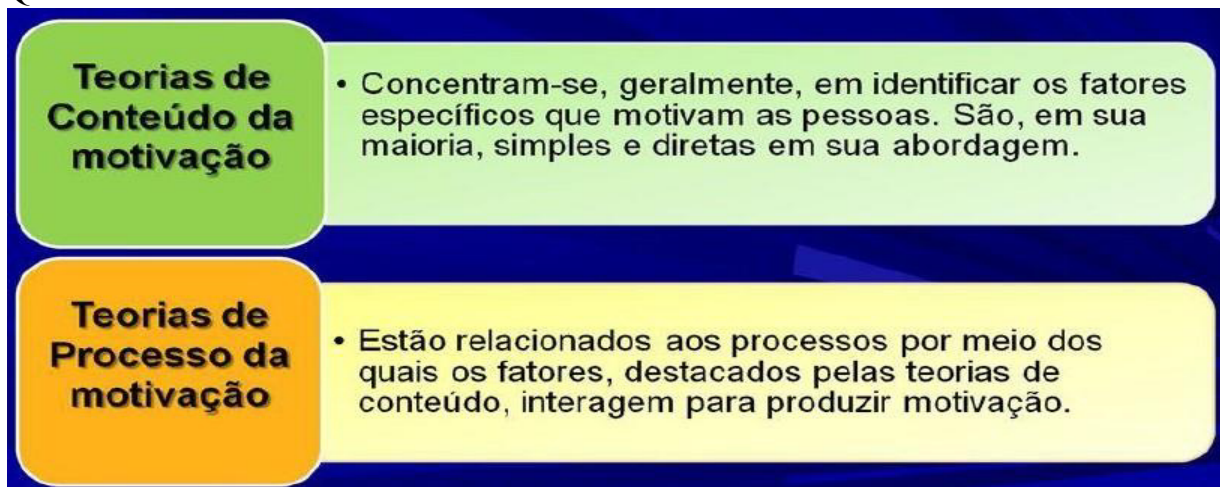
Antigamente a ênfase no mundo corporativo dava-se nas necessidades das organizações, já no contexto moderno, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que são tratadas com justiça, a fim de gerar um sentimento de identidade com o trabalho que fazem (MANTO, 2017). Assim, o papel dos gestores de saber como os seus colaboradores se sentem com relação à organização é deveras necessário nesta identificação entre organização e funcionário.

Dessa forma, o conhecimento das teorias motivacionais que influenciam a satisfação dos empregados deve fazer parte da formação dos gestores, pois, de acordo com Gonçalves (2017), a motivação e a satisfação são elementos muito importantes na organização. Isto é porque os funcionários motivados e satisfeitos desenvolvem um trabalho melhor, atingindo os objetivos organizacionais, o que os diferencia dos colaboradores que não as possuem.

A motivação está relacionada com o comportamento humano direcionado para uma meta, é a intensidade do desejo de assumir uma atividade (MOREIRA, 2010). No entanto, “o nível de motivação pode variar entre as pessoas e dentro da mesma pessoa por intermédio do tempo, uma vez que as diferenças individuais e as variações existem no mesmo indivíduo em função do momento e situação.” (SENER, 2016, p.7).

Dessa forma, as teorias em estudo têm relação com as teorias de conteúdo, que focam nos fatores internos das pessoas, e com as teorias de processo, que descrevem fatores externos às pessoas, como informa o Quadro 1. Ambas estudam como os fatores motivacionais energizam, direcionam, sustentam e interrompem o comportamento do ser humano (GIBSON *et al.*, 2006).

Quadro 1 - Teorias Motivacionais



Fonte: Gibson *et al.* (2006).

Em meados dos anos de 1940 a 1970 alguns países passaram por um período fértil no desenvolvimento de conceitos sobre a motivação. Três teorias foram formuladas nesta época, são elas: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria de Dois Fatores, mas há restrições culturais nas suas aplicações (ROBBINS, 2010). Sendo assim, é importante que os gestores não rotulem suas observações referentes ao comportamento dos colaboradores, taxando-os de satisfeitos ou insatisfeitos, motivados ou desmotivados apenas por eles se adequarem a alguma teoria, como pode-se conferir a seguir: a maioria das teorias sobre motivação foi desenvolvida por norte-americanos e sobre norte-americanos. A característica deles mais acentuada é a ênfase na fuga das incertezas e na segurança, estando no topo da hierarquia (ROBBINS, 2010).

Assim, é preciso analisar a relação que cada colaborador tem com o seu trabalho de forma personalizada. A Teoria da Hierarquia das Necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, sua motivação para agir e comportar-se deriva de forças internas. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não (CHIAVENATO, 2000). Assim, entende-se que não é tão fácil para a gestão fazer com que seus colaboradores fiquem altamente motivados. Além disso, muitas vezes, não é fácil nem para o próprio funcionário saber o que realmente o deixa muito motivado, sendo necessário um autoconhecimento a fim de que ele conheça quais são as maiores e mais significativas necessidades que o motivam.

Para Maslow (1943 apud CHIAVENATO, 2000), existem dois patamares de necessidades, são eles: o de nível baixo e o de nível alto. O primeiro relaciona-se com as necessidades fisiológicas e de segurança, e o segundo, com as necessidades sociais, de estima e de realização. A diferença entre estes patamares é que o de nível alto, as necessidades são

satisfeitas internamente, e o de nível baixo, externamente. Ademais, as tentativas para lidar com as carências de realização e de estima podem ter mais impacto na iniciação e na orientação de comportamentos do que as carências de baixo nível (GIBSON *et al.*, 2006). Em concordância com esta elucidação, Chiavenato (2000) esclarece o seguinte: as necessidades mais baixas requerem uma motivação rápida, enquanto as necessidades mais elevadas requerem uma motivação longa. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

Dessa forma, entende-se que as necessidades do nível alto têm mais impacto na iniciação e na orientação de comportamentos porque, para isto, é preciso um conhecimento do indivíduo sobre o que aumenta a sua estima e sobre o que mais o realiza, enquanto para a realização das necessidades básicas.

Gibson *et al.* (2006) enfatizam que, se os gestores quiserem motivar as pessoas, eles precisarão compreender onde elas se encontram na hierarquia de suas necessidades através da escala de avaliação de auto-relatos e focalizar na satisfação das suas necessidades mais urgentes. Assim, a fim de melhorar o entendimento do significado de cada uma das cinco necessidades, as necessidades de Maslow podem ser melhor explicadas da seguinte maneira: fisiológicas, são necessidades básicas; segurança, proteção de qualquer perigo real ou imaginário; sociais, trata-se da associação, participação, aceitação e troca de amizade; estima, é a autoconfiança e aprovação social; auto-realização, autonomia, independência, autocontrole (CHIAVENATO, 2000).

Contudo, todas as recompensas têm um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades. Sendo assim, os fatores motivacionais têm significados distintos, dependendo da subjetividade de cada indivíduo que poderá valorizar a recompensa como satisfatória ou não (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013). Assim, não se deve generalizar os efeitos dos fatores motivacionais para todos os colaboradores, pois cada um os receberá de diferentes maneiras, dando-lhes um significado próprio.

Por fim, para deixar mais clara esta abordagem, a pirâmide das necessidades de Maslow, na Figura 1 é especificada com detalhes, abordando as necessidades gerais do ser humano. Assim, Simões (2016) traz uma explanação sobre as necessidades que tange ao ambiente de trabalho, bem como aquelas que acompanham a vida dos indivíduos fora do contexto laboral:

Figura1 - Pirâmide de Maslow

Pirâmide das Necessidades - Maslow



Fonte: Simões (2016).

Já McGregor (1971, p. 54 apud CHIAVENATO, 2000) define duas ênfases motivacionais, dando-lhes o nome de Teoria X, considerando um contexto de gestão que foca em fatores mecanicistas e estáticos, que satisfazem apenas as necessidades básicas dos colaboradores, e a Teoria Y, onde há um ambiente de gestão mais flexível e realizador. Dessa forma, ao comparar as Teorias X e Y com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, tem-se o seguinte: enquanto Maslow fundamenta sua teoria em diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), McGregor alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (CHIAVENATO, 2000). Assim, Robbins (2010) afirma que: na Teoria X, os indivíduos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos e controlados para que cooperem com os objetivos organizacionais. Já na Teoria Y, os indivíduos podem achar o trabalho algo natural, as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole.

Dessa forma, a diferença essencial entre a Teoria X e a Teoria Y “está diretamente relacionada à crença de cada uma sobre a natureza humana no dia a dia da organização. Diferentes pontos de vistas ocasionam atitudes e comportamentos diferentes o que determinam atitudes e modo de agir diferentes.” (DIAS; QUEIROZ; LOPES, v. 2, 2018, p. 70). Assim, as concepções diferem para as duas teorias. De acordo com McGregor (1971, p. 45-60 apud CHIAVENATO, 2000), a Teoria X pode ser considerada da seguinte forma: o homem é primeiramente motivado por incentivos econômicos, ele é um agente passivo que

precisa ser administrado pela organização, é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos, ele é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.

A seguir, McGregor (1971, p. 54 apud CHIAVENATO, 2000) traz definições sobre a Teoria Y, as quais mostram o trabalho exercido pelos colaboradores como sendo mais atrativo, interessante, importante e onde o colaborador mostra-se proativo e desenvolvido, como o autor explica: o homem médio não tem desprazer em trabalhar, ele exercita a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos organizacionais, os quais são uma função de premiar, e a auto-realização é produto direto dos esforços dirigidos aos objetivos organizacionais.

Ainda sobre as Teorias X e Y, os resultados dos empregados podem ser positivos ou negativos, tudo depende da orientação de cada colaborador, pois o impacto desta orientação influencia no trabalho e nos resultados de cada um, podendo ser mais otimizado ou ter conflitos e má desempenho para serem administrados (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018). Assim, compreende-se que todo o resultado laboral acontece através do nível do interesse do indivíduo no cumprimento de suas atividades. Siqueira (2008) diz que o envolvimento de um indivíduo com suas atividades compreende o grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfação, capaz de absorvê-lo completamente em sua realização e o quanto o mesmo é importante em sua vida.

Portanto, a Teoria Y propõe uma administração participativa e mais flexível quanto às mudanças em seu estilo de trabalho. Assim, todos têm poderes decisórios. Já na Teoria X, o indivíduo é controlado e dificilmente submete-se a alterações em sua rotina de tarefas (CHRISTANELLI, 2013). Logo, o Quadro 2 mostra como ocorre o estilo da gestão segundo as Teorias X e Y:

Quadro 2 - Teorias X e Y

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: Christanelli (2013).

Outra teoria pesquisada neste trabalho é a Teoria de Dois Fatores, nela Herzberg (1968, p.57, apud ROBBINS, 2010) investiga a seguinte questão: O que as pessoas desejam do seu trabalho? Ele conclui que os fatores que trazem a satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam à insatisfação. Assim, o que traz a insatisfação não é a falta de fatores que promovem a satisfação. Ele definiu estes fatores como higiênicos (extrínsecos) e motivadores (intrínsecos).

Com relação aos fatores intrínsecos, Pansera *et al.*(2016) explicam que esta motivação não necessita de pressões externas. O indivíduo busca a atividade por ser interessante, envolvente e geradora de satisfação para si. Assim para esclarecer melhor esta explanação, Herzberg (1968, p.57, apud ROBBINS, 2010) diz que os fatores intrínsecos, como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização se relacionam com a satisfação, quando presentes; já a insatisfação se relaciona com os fatores extrínsecos, como supervisão, remuneração e condições de trabalho, quando estes são ausentes.

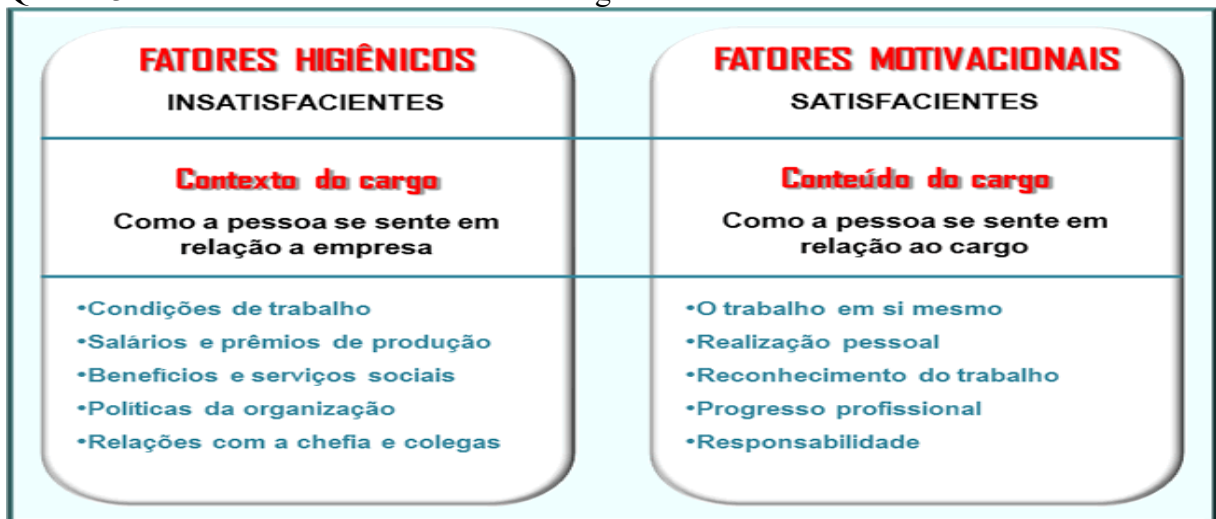
Dessa forma, ao comparar esta teoria com a de Maslow, observa-se que os fatores higiênicos estão no nível básico da pirâmide das necessidades, enquanto os fatores motivacionais correspondem aos níveis secundários, como explica Chiavenato (2000): os fatores higiênicos referem-se ao ambiente de trabalho, ao salário, aos benefícios sociais, às políticas da empresa e ao tipo de supervisão. Já os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, com efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

Assim, “somente certos aspectos e certas características do trabalho podem resultar em motivação. Algumas das características focadas pelo gestor podem criar um

ambiente confortável, mas não motivar o empregado.” (GIBSON *et al.*, 2006, p. 146). Neste contexto, Chiavenato (2005) explica que quando a chefia ignora o conhecimento que o funcionário possui e as decisões são tomadas apenas pelos superiores, automaticamente, o funcionário fica desmotivado. Portanto, os colaboradores precisam perceber que seus conhecimentos e potenciais são valorizados pela organização para que eles se sintam motivados pelas atividades do trabalho.

De acordo com Chiavenato (2000), a essência da Teoria de Dois Fatores é: a satisfação no cargo-função, que envolvem atividades desafiadoras e estimulantes; ausência de insatisfação no cargo-função, que se identifica com o ambiente do trabalho, a supervisão, os colegas e o contexto do cargo. O Quadro 3 explica que os fatores relacionados ao contexto do cargo, os quais têm relação com os aspectos da empresa, quando supridos, têm a capacidade de evitar a insatisfação. Já os fatores relacionados ao conteúdo do cargo, quando presentes, trazem motivação aos colaboradores.

Quadro 3 - Teoria de Dois Fatores de Herzberg



Fonte: Gibson *et al.* (2006).

Granjeia (2014) diz que um fator pode motivar um colaborador, mas não, necessariamente, irá motivar o outro, uma vez que cada um tem uma personalidade diferente. Assim, empreende-se que as teorias motivacionais não são estáticas nem absolutas, podendo ser referencial determinístico de motivação para uns colaboradores, mas não para outros.

2.2 Fatores de satisfação

Uma das fases do estudo sobre satisfação no ambiente de trabalho deu-se durante a Segunda Guerra, quando o movimento das relações humanas deu ênfase ao desenvolvimento intelectual do trabalhador como principal causa da satisfação humana (MARTINS; SANTOS,

2006). O mesmo autor diz que esse movimento redefine o trabalho, tornando-o mais desafiante e rico, pois, ao direcionar-se a responsabilidade para os trabalhadores, os mesmos têm um aumento na sua satisfação. Assim, Manto (2017) diz que, com uma análise minuciosa sobre os colaboradores, pode-se compreender quais são as mudanças mais relevantes na área de gestão que precisam ser adaptadas à realidade organizacional a fim de que os colaboradores se sintam realizados.

O desejo de satisfação no ambiente de trabalho pode ser suprido através de formação de grupos, especificamente para suprir necessidades tais quais: de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (GIBSON *et al.*, 2006). Pois, devido ao tempo que o indivíduo passa no trabalho, torna-se necessário criar relações positivas para reter esta mão de obra. Os sentimentos de que ele agrega valor para o grupo em que atua e de que seu trabalho traz resultados que beneficiam a organização tornam os colaboradores satisfeitos (LIMA; ZILLE; SOARES, 2015).

Existe um relacionamento afetivo entre os indivíduos e a organização quando os objetivos individuais são satisfeitos. Assim, a relação pode ser tida como satisfatória para as pessoas que têm recompensas que excedem as demandas feitas sobre elas (CHIAVENATO, 2000). Dessa forma, a satisfação no trabalho envolve um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho, gerando atitudes positivas (ROBBINS, 2010).

Não há um único fator determinante para a satisfação. Por isso, os fatores específicos que podem influenciar a felicidade dos colaboradores devem ser identificados para efetivar-se programas de melhorias com relação ao bem-estar organizacional (MARQUEZE; MORENO, 2005). Assim, entende-se que a satisfação, por tratar-se de algo que depende da subjetividade, deve ser analisada individualmente, pois a mesma vai manifestar-se de maneira diferenciada de acordo com cada funcionário.

A satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho se relacionam com a percepção de cada trabalhador, ou seja, a forma como ele dá sentido aos elementos à sua volta, a partir da elaboração de suas experiências sensoriais pelo seu psiquismo (ANDRADE; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2007). Segundo os mesmos autores, a insatisfação pode ser expressa de diversas formas: pedido de demissão, reclamações, insubordinação, furtos e fuga da responsabilidade.

Quatro fatores estão ligados com a satisfação, de acordo com Martins e Santos (2006), são eles: cargo (carga de trabalho e responsabilidades); condições de trabalho (riscos, fadiga, aspectos físicos e relacionamento com colegas); organização (estabilidade, reconhecimento pelo trabalho realizado, utilidade do emprego e da empresa) e benefício/

salário do trabalhador.

Os fatores mais importantes para a satisfação no trabalho segundo Robbins (2010) são: trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. Além destes fatores, Chiavenato (2000) diz que um clima organizacional alto proporciona relações de satisfação, animação, interesse e colaboração no trabalho. Já a insatisfação, a apatia e o desinteresse ocorrem no clima organizacional baixo.

Independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, deve-se admitir que este aspecto interfere no processo saúde-doença, no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na vida pessoal dos trabalhadores (MARQUEZE; MORENO, 2005). Dessa forma, cuidar da satisfação de cada colaborador e interferir para a melhoria dela é uma forma de oferecer assistência ao funcionário a fim de evitar problemas na desenvoltura laboral do mesmo.

A satisfação profissional é uma atitude que os indivíduos têm em relação ao próprio trabalho. Gibson *et al.* (2006), explicam da seguinte maneira: Ela resulta da percepção do trabalhador baseada em fatores do ambiente de trabalho, como estilo do supervisor, políticas e procedimentos, afiliação ao grupo, condições de trabalho e benefícios adicionais (salário indireto).

Segundo Robbins (2010), funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da empresa, ajudar os demais e superar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares por quererem retribuir as experiências positivas.

Satisfação é a atitude do colaborador em relação a três aspectos: cognitivo, onde o trabalhador avalia seu trabalho; comportamental, onde dar-se as intenções do trabalhador em relação ao trabalho; e afetivo, que trata de como o trabalhador se sente em relação ao trabalho, ambiente, tarefa e pessoas (BALIEIRO; BORGES, 2015). Assim, Maciel (2002) diz que recompensas econômicas, sociais e psicológicas, quando consideradas justas pelo trabalhador, contribuem para o aumento da satisfação. Dessa forma, a devida recompensa pelo trabalho é um fator consideravelmente importante para a satisfação dos funcionários.

Siqueira (2008) diz que a satisfação no ambiente de trabalho é resultado do quanto o colaborador tem prazer de trabalhar no contexto organizacional, realizando-se com a natureza do trabalho, no relacionamento com os pares, com os incentivos, com os superiores, com a remuneração, entre outros benefícios. Assim, a mesma autora mostra que o conceito de satisfação pode ser bem amplo, abrangendo muitos fatores.

3 ORGANIZAÇÃO FILANTRÓPICA

As organizações filantrópicas são formadas por um conjunto de organizações que não têm como finalidade o lucro. Essas entidades congregam atividades sociais, educacionais, culturais, recreativas, religiosas, artísticas, entre outras (SANTOS, 2012). Dessa forma, as atividades realizadas por estas instituições alcançam todas as áreas sociais que se encontram em estado de vulnerabilidade. Pois a falta de acesso aos serviços essenciais prejudica a sociedade em sua totalidade, principalmente à juventude no processo de aprendizado, de capacitação e de amadurecimento (OLIVEIRA, 2017).

3.1 Terceiro Setor

Fernandes (1994) informa que as organizações do Terceiro Setor na América Latina têm concentrado suas energias em duas categorias: na formação qualificada e na educação, cumprindo, assim, uma finalidade pedagógica e beneficiando a comunidade. Santos (2012) acrescenta que a partir do início dos anos de 1990, o termo Terceiro Setor passou a tornar-se comum entre os reformadores teóricos do Estado. Assim, o termo é usado para caracterizar um conjunto de entidades da sociedade civil de finalidade pública, sem objetivo de lucro (SANTOS, 2012).

O Terceiro Setor busca atender os valores comuns e os casos sociais extremos, pois eles podem sustentar-se em um “terreno” comum para as mais diversas perspectivas humanas, como: paz frente à violência, desigualdades, vulnerabilidade, desemprego, marginalização, entre outras atividades relacionadas aos direitos humanos (FERNANDES, 1994). Segundo o mesmo autor, os direitos de cidadania são essenciais para a própria existência do Terceiro Setor, pois sem eles não se sustenta a autonomia das suas organizações.

Através de muitas necessidades sociais não amparadas pelo setor público, o Terceiro Setor deu início a sua visibilidade no Brasil com o apoio de muitas formalizações jurídicas que fortalecem seus serviços, algumas delas são citadas a seguir:

- a) art. 1º da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 qualifica como organizações sociais as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, legalizando, assim, as ações sociais das organizações filantrópicas (BRASIL, 1998);
- b) art. 1º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, considera sem fins lucrativos

- a pessoa jurídica de direito privado que não distribui entre os seus sócios, associados, conselheiros, diretores, empregados e doadores eventuais os excedentes operacionais, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio. Assim, nas organizações filantrópicas não é permitido bonificações extras, pagas de acordo com a produtividade (BRASIL, 1999);
- c) art. 2º da Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011 diz que para o combate à pobreza, a assistência social realiza, de forma integrada às políticas do setor público, o enfrentamento das deficiências sociais, garantindo mínimos sociais e provimento de condições para atender as contingências e promover a universalização dos direitos sociais, incluindo, desta forma, o Terceiro Setor na defesa do Direitos Humanos (BRASIL, 2011);
- d) Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 “estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco[...]” (LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR, 2016, p. 161).

Assim, entende-se que as organizações filantrópicas têm grandes responsabilidades públicas, pois trabalham em conjunto com o Primeiro Setor e devem atuar de acordo com a legislação.

Com relação ao financiamento público das organizações filantrópicas, o mesmo não representa a sustentabilidade das suas ações, pois o acesso a este tipo de financiamento está diretamente relacionado à capacidade de articulação política da instituição, além de aspectos de gestão estratégica social (LIMA, 2010). Dessa forma, cada organização tem uma forma diferenciada de manter-se funcionando.

De acordo com a Contabilidade do Terceiro Setor para as Entidades sem Fins Lucrativos e Templos Religiosos (s.a), existem os seguintes tipos de entidades inseridas no Terceiro Setor: cooperativas, organizações religiosas, associações e as fundações. As cooperativas e as organizações religiosas “somente podem ser consideradas pertencentes ao terceiro setor quando elas desenvolverem atividades de interesse social, isto é, quando a sua atuação gere benefícios não só para os membros dessas comunidades, mas para um público mais amplo.”(MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ, 2019). As associações são a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, seja de ordem beneficente, científica, artística, política, entre outros. Já as fundações são instituições formadas pela constituição de um patrimônio, que servirá para fins de caridade ou beneficentes (TERCEIRO SETOR, s.a).

De acordo com o Ministério Público do Paraná (2019) existem duas qualificações que o Estado pode outorgar às instituições do Terceiro Setor para fim de autorizá-las a celebrar parcerias regidas por legislação especial, são elas: as Organizações Sociais (OS) e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Como OSCIP, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos devem encontrar-se em funcionamento regular há, no mínimo, três anos, e seus respectivos objetivos sociais e normas estatutárias devem atender aos requisitos instituídos pela Lei Federal nº 9.790/1999 (MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ, 2019).

Como OS, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos devem empreender atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, à saúde e a outros requisitos da Lei Federal nº 9.637/1998 (MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ, 2019).

As organizações do Terceiro Setor possuem direitos, como as imunidades tributárias obtidas através de lei complementar, de acordo com Atividade Legislativa (s.a), e obrigações públicas, como o cumprimento das exigências contábeis as quais estas instituições devem cumprir, como mostra a seguir: as entidades necessitam apresentar eficiência e eficácia na gestão dos recursos financeiros e operacionais, precisando de assessoramento contábil para o desenvolvimento de formalidades junto aos órgãos públicos e proporcionar a continuidade de suas ações (VOESE; REPTCZUK, 2011).

Segundo o mesmo autor, a formalidade e burocratização governamental exigem o acompanhamento de profissionais especializados, principalmente na área contábil. E, assim, poder pleitear recursos e prestar contas de forma transparente e satisfatória, tanto nas esferas pública quanto na privada. Portanto, é indiscutível a necessidade da transparência no cumprimento das regulamentações para que as organizações do Terceiro Setor possam atuar e serem reconhecidas como tais.

3.2 Organização do Terceiro Setor estudada

A organização na qual a pesquisa foi realizada é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos e de fins sociais, reconhecida como entidade de assistência social por meio do desenvolvimento de muitos programas na área da educação, principalmente para os jovens. Assim, estes programas possibilitam aos mesmos uma formação integral para a inclusão no ambiente de trabalho.

Sua missão é contribuir para a integração no mundo do trabalho, fortalecendo o exercício da cidadania. Já a visão da organização é de ser reconhecida nacionalmente como

uma referência de entidade beneficente de Assistência Social. Com relação aos seus valores, os mesmos envolvem a responsabilidade social; a postura ética e imparcial; a confiança e a credibilidade nos seus serviços; o aprimoramento continuado; soluções ágeis e inovadoras; gestão profissionalizada; trabalho em equipe; o crescimento contínuo e autossustentável; compromisso com a comunidade.

Nos anos de 1960, inaugurou-se a primeira unidade com sede em São Paulo, onde iniciou-se a prestação de serviços primeiramente para um grupo de 12 estudantes. Nos anos de 1970, a organização deu início aos projetos de capacitação para a área profissional. Já nos anos 1980, iniciou-se a primeira parceria com o Banco da Caixa Econômica Federal, a fim de abrir oportunidades de estágios. Nos anos de 1990, publicou-se a primeira revista com conteúdo concernente às atividades organizacionais. Neste período deu-se o começo de atividades sociais com propósito de alfabetização e o início dos cursos de informática e do programa de inclusão profissional de pessoas com deficiência.

No século XXI, deu-se início ao programa de aprendizagem para aprendizes, com lançamento dos primeiros cursos de Educação à Distância. Posteriormente, a organização foi premiada com o primeiro prêmio de “As Melhores Empresas para Estagiar”. Outro fato importante foi a inauguração do Espaço Sociocultural e o início dos serviços relacionados ao “Programa de Orientação Jurídica Gratuita” à população carente e, logo após, a fundação da Universidade Corporativa para treinamento e capacitação dos próprios colaboradores.

A Central de Atendimento do Nordeste, que fica Fortaleza, atende as filiais que se encontram no Ceará, em Alagoas, Bahia, Maranhão, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. A Central do Norte atende as filiais do Acre, o Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Roraima. A Central do Centro-Oeste e Distrito Federal atendem as filiais do Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins. Já a Central de São Paulo e Litoral atendem as filiais da Araraquara, Araras, Barueri, Bauru, Campinas, Franca, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Mogi das Cruzes, Mogi Guaçu, Osasco, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, São Caetano do Sul, São José dos Campos, São José do Rio Preto, Sorocaba, Taubaté e Itapetininga. Além dessas Centrais de Atendimento Regionais, existem também as unidades autônomas, que são de Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Santa Catarina.

Atualmente, a organização possui um convênio com mais de 32 mil empresas e com mais de 16 mil escolas, oferecendo mais de 11 mil oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Através de uma equipe preparada de assistentes sociais, instrutores, especialistas em gestão pública, pedagogos, psicólogos, mestres e doutores que desenvolvem novos

projetos de capacitação e de desenvolvimento da juventude, a sociedade tem recebido, com o passar dos anos, muitos avanços sociais no sentido de empregabilidade e educação.

Desde a fundação da organização mais de 150 mil empresas têm recebido estagiários e mais de 4 milhões de estudantes de ensino médio e do ensino superior têm sido encaminhados para estágios, podendo contar com o recebimento da bolsa-auxílio. Assim, mais de R\$ 300 milhões em bolsa-auxílio têm sido efetivamente pagas a cada ano a estudantes estagiários e aprendizes de todo país. Mantida pelo empresariado nacional, a organização filantrópica pesquisada é atualmente uma das maiores organizações não-governamentais do Brasil.

4 METODOLOGIA

Na metodologia é explanado o método científico envolvido na execução e exposição dos resultados da pesquisa. O “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.”(PRODANOV; FREITAS, 2013, p.126). “A pesquisa é um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real.”(GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31).

4.1 Delimitação da pesquisa

“O método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.24). Segundo o mesmo autor, na abordagem do método indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de premissas gerais. Dessa forma, a presente pesquisa identifica-se com este método.

No tocante aos métodos de procedimentos, esta pesquisa pode ser considerada como observacional, pois a técnica usada para identificar as características motivacionais dos trabalhadores da organização filantrópica e para justificar as respostas do questionário aplicado na organização é a observação no ambiente de trabalho. Quanto à participação da pesquisadora, a mesma interage com as observações do comportamento dos colaboradores, com conteúdo verbal e não verbal do ambiente laboral, com anotações próprias de áudios, *e-mails* institucionais, vídeos entre outros meios de pesquisas (MOREIRA, 2004). Assim, pode-se afirmar que “qualquer investigação em ciências sociais deve se valer, em mais de um momento, de procedimentos observacionais.” (Prodanov e Freitas (2013, p. 37).

Existem diversas classificações quanto aos tipos de pesquisa e cada uma delas vale-se de características específicas que divergem umas das outras. Quanto à natureza, este estudo é considerado aplicado, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), ele objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois de acordo com Almeida (s.a., p. 2), a mesma “objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação)[...]”

Para obter-se as informações desta pesquisa, fez-se uso de diversos tipos de

materiais, a fim de alcançar-se um aprofundamento do tema em questão. Assim, ela pode ser considerada como bibliográfica, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa tem esta característica quando ela ocorre da seguinte maneira: a partir de material já publicado, constituído de livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses e internet, para colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Ademais, o trabalho ainda traz o perfil de pesquisa de campo, pois consiste na observação de fatos e fenômenos através de coleta de dados a ele referente, cabendo entrevistas com pessoas para análise das respostas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, é possível obter um maior conhecimento da situação em análise através de coleta de dados concretos e atuais sobre determinados aspectos da questão em estudo.

No tocante à abordagem desta pesquisa, é classificada como uma pesquisa de teor qualitativo e quantitativo, ou seja, mista, pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a mesma pode ser entendida como uma pesquisa qualitativa porque opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências e quantitativa porque usa-se de atributos mensuráveis para medir a experiência humana.

A pesquisa é quantitativa porque aplicou-se um questionário aos colaboradores de uma organização filantrópica em Fortaleza com a finalidade de avaliar a satisfação dos mesmos. Dessa forma, as interpretações das respostas colhidas em forma numérica são apresentadas estatisticamente a fim de, posteriormente, obter-se a análise dos dados e, por fim, chegar-se aos resultados. Pois a linguagem científica deve ser específica e delimitada. Ela tenta representar a realidade através de uma simbologia que deve ser, o máximo possível, exata, sensível e consensual (intersubjetiva), além disso, deve representar, o mais exatamente possível, os fenômenos da realidade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ademais, o estudo também pode ser considerado qualitativo porque o mesmo busca a compreensão dos fatores de motivação nos colaboradores a partir do ambiente de trabalho. Neste sentido, Gerhardt e Silveira (2009, p.31) dizem que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Para completar este raciocínio, os mesmos autores explicam que a abordagem qualitativa busca explicar o porquê das coisas, mas não quantificam os valores e não se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e contam com diferentes abordagens.

4.2 Sujeitos da pesquisa

A importância da pesquisa científica está no potencial de extrapolar os resultados obtidos nos trabalhos científicos ao estender os seus benefícios para a sociedade na formação de indivíduos mais preparados para atuarem em sociedade, direcionando o conhecimento para o bem comum (PRAÇA, 2015).

Desta maneira, para construir a presente pesquisa científica, avaliou-se a satisfação dos colaboradores através do questionário de satisfação, adequando a Teoria de Dois Fatores, valendo-se da participação de 25 agentes de operação. Já para atingir o objetivo de avaliar a motivação dos funcionários com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades e nas Teorias X e Y, contou-se com a observação de todos os colaboradores dentro do contexto organizacional, como mostra o Quadro 4 na subseção 4.3.

4.3 Técnicas de coleta e análise de dados

“O pesquisador deve descrever quais os procedimentos técnicos serão utilizados no trabalho, como realizará a coleta de dados, a tabulação dos resultados e análise geral dos resultados obtidos.”(PRAÇA, 2015, p.82). Segundo o mesmo autor, a tabulação dos resultados refere-se aos dados coletados e organizados. Esta técnica de organização pode ser aplicada com auxílio de recursos como gráficos, quadros, tabelas e softwares.

Dessa forma, os dados da pesquisa baseiam-se nas respostas do questionário da Escala de Satisfação no Trabalho, de Siqueira (2008), o qual está apresentado no final desta pesquisa, no anexo. Além disso, com relação à técnica para conseguir compreender e interpretar as informações a respeito da satisfação e da motivação dos colaboradores com base nas teorias em estudo, a mesma é realizada através da observação participativa da pesquisadora no contexto do ambiente de trabalho, conforme o Gráfico 4 explica.

Obteve-se as respostas do questionário entre os dias 19 e 29 de maio, sendo o mesmo composto por vinte e cinco perguntas referentes à satisfação, com sete opções de respostas e por quatro perguntas as quais abordam questões demográficas.

“Para que o discurso possa ser reconhecido como científico, precisa ser lógico, sistemático, coerente, sobretudo, bem-argumentado. Isso o distancia de outros conhecimentos, como senso comum, sabedoria, ideologia.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.17). Dessa maneira, a pesquisa precisa ser bem articulada e bem fundamentada, além disso, os resultados precisam fazer sentido através de uma atenciosa análise e de uma criteriosa interpretação.

As respostas do presente trabalho são medidas através da frequência absoluta e relativa. De acordo com Pereira e Ferreira (s.a), chama-se frequência absoluta, o número de vezes que os fatores são observados, e de frequência relativa, o quociente entre a frequência

absoluta e o número total de observações.

Quadro 4 - Metodologia para Alcance dos Objetivos

Objetivos específicos	Técnicas de análise	Sujeitos da pesquisa
Identificar as características das organizações filantrópicas.	Estudo teórico sobre o Terceiro Setor.	Organizações do Terceiro Setor do Brasil.
Identificar os fatores de satisfação no trabalho na percepção dos colaboradores sob a perspectiva da Teoria de Dois Fatores.	Pesquisa quantitativa com os colaboradores. Interpretação de dados através de gráficos e comentários com base teórica.	Colaboradores (estagiários, aprendizes e efetivos).
Identificar as características motivacionais dos trabalhadores de uma organização filantrópica segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades e as Teorias X e Y.	Observação do ambiente de trabalho e do comportamento de todos os colaboradores da Central de Atendimento de Fortaleza e comparação com as teorias motivacionais.	Trabalhadores e a organização do Terceiro Setor estudada.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os dados do questionário têm o intuito de identificar os possíveis *gaps* nos incentivos motivacionais e na satisfação dos empregados. Dessa forma, pode-se checar se os colaboradores estão felizes com o que a organização está oferecendo a eles.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

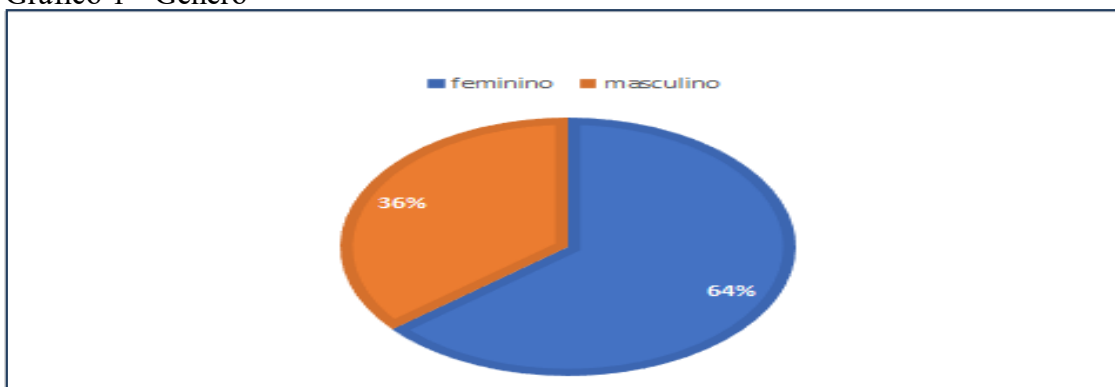
Nesta seção, primeiramente apresenta-se os dados demográficos da amostra do questionário. Depois analisa-se os dados do questionário, tendo em vista os fatores higiênicos e motivacionais dos colaboradores através da aplicação do questionário da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), modelo da autora Siqueira (2008). Logo após, avalia-se e interpreta-se as cinco nuances da satisfação dos colaboradores. Posteriormente, em outra subseção, identifica-se a motivação dos funcionários da mesma organização sob a perspectiva da Teoria da Hierarquia das Necessidades e das Teorias X e Y.

5.1 Dados demográficos dos respondentes do questionário

Para a realização da pesquisa, obteve-se as respostas dos agentes de operação de uma Central de Atendimentos de uma organização filantrópica situada em Fortaleza. Entre eles somam 40 colaboradores, considerando o pessoal dos dois turnos: manhã e tarde. No entanto, para a análise dos dados, dispôs-se da participação de apenas 25 funcionários, os quais representam 62,5% do pessoal total. Assim, para dar-se início à análise dos dados do questionário, primeiramente obteve-se o conhecimento das informações demográficas para identificar o perfil dos indivíduos participantes, abordando nesta pesquisa o gênero, a faixa etária, o grau de instrução e o tempo de empresa.

Portanto, com relação ao gênero, o Gráfico 1 mostra que a maioria dos respondentes foi do sexo feminino, com 64% (dezesesseis colaboradoras). Já o sexo masculino representou 36% (nove funcionários). Dessa forma, notou-se que o sexo feminino é predominante nas funções do setor de operação.

Gráfico 1 - Gênero

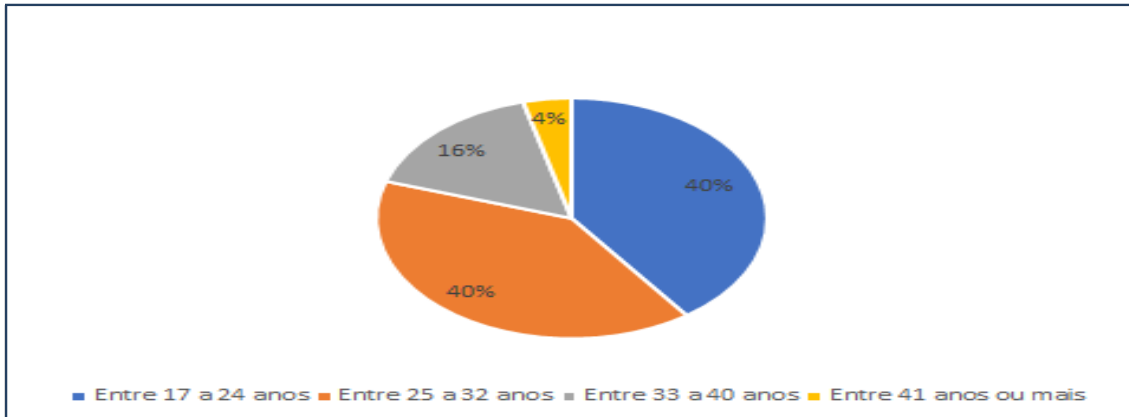


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao basear-se no Gráfico 2, pôde-se observar um percentual expressivo de 40%, dez colaboradores, que estão na faixa etária de entre 17 e 24 anos, bem como a faixa etária

que se estende de 25 a 32 anos, que também tem representatividade de 40%. O restante pertence a faixa etária que se encontra a partir dos 33 anos, sendo quatro pessoas entre 33 e 40 anos e uma pessoa com mais de 40 anos, representando 16% e 4% respectivamente. Isto mostrou que a função de agente de operação na organização abrange mais pessoas jovens.

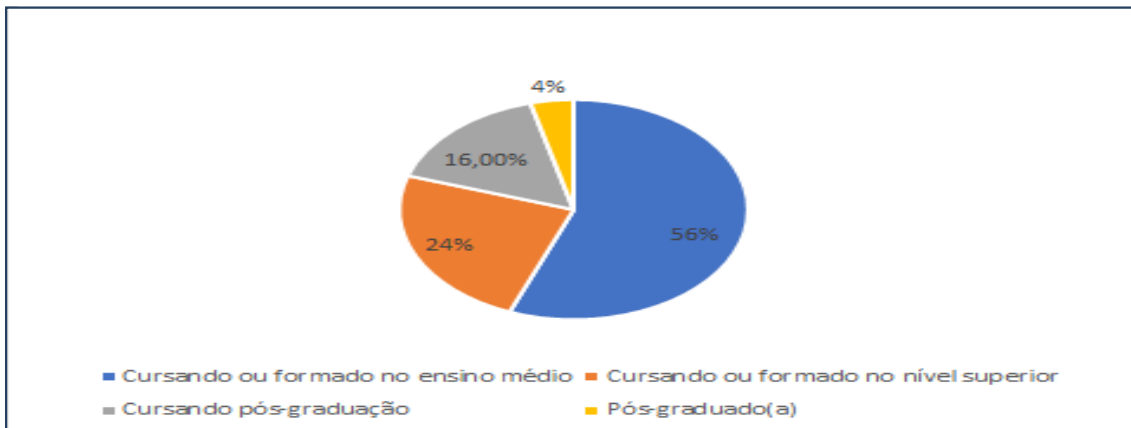
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao analisar o Gráfico 3, o qual traz o grau de instrução dos colaboradores, o maior índice de respondentes foi referente ao grupo de pessoas que está cursando ou que está formado no ensino médio, representando 56%, ou seja, quatorze funcionários. Já os colaboradores que cursam o ensino superior ou que são graduados, representaram 24%, seis funcionários. Com relação aos da pós-graduação, foram representados por 16% (quatro funcionários) que estão cursando e 4% (um funcionário) que já cursou, mostrando que as pessoas de nível médio foram a maioria no setor, mas que, apesar de tratar-se de atividades operacionais, existiram pessoas que têm pós-graduação.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade

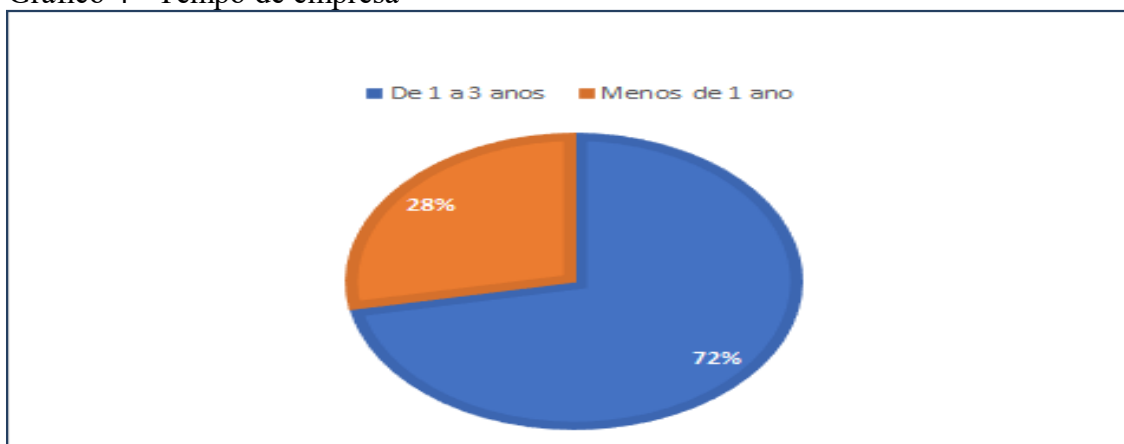


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No tocante ao tempo de empresa, Gráfico 4, a maior representatividade é do grupo

de colaboradores que estão no período entre um a três anos na empresa, representando 72% (dezoito pessoas). Em seguida vem o grupo de funcionários novatos, com menos de um ano, representando 28% (sete pessoas). Dessa forma, pôde-se observar que os colaboradores do setor operacional são pessoas com pouca experiência na organização. Isto ocorreu devido ao setor ter pouco tempo de inauguração.

Gráfico 4 - Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Depois desta primeira parte, que é importante para definir o perfil dos colaboradores que trabalham no setor de operações, pode-se seguir para a próxima etapa para analisar e interpretar os dados da pesquisa de satisfação, considerando a Teoria de Dois Fatores de Herzberg na análise dos resultados.

5.1.1 Fatores higiênicos

Os fatores higiênicos estudam o comportamento dos colaboradores, relacionando-o com o ambiente de trabalho. Assim, dividiu-se as respostas do questionário deste subtópico em 3 nuances, abordando o relacionamento interpessoal, a qualidade de supervisão e a remuneração (ROBBINS, 2010).

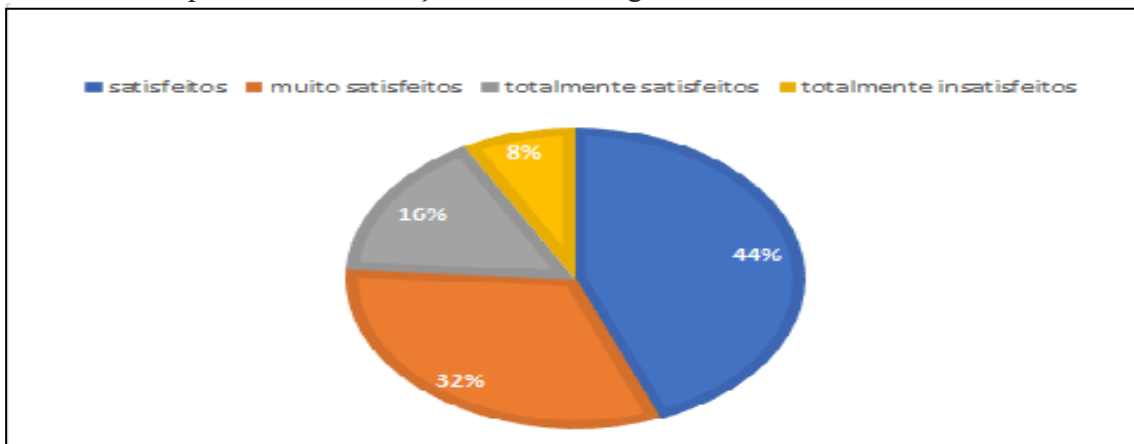
5.1.1.1 Relacionamento interpessoal

No tocante aos fatores higiênicos que tange ao relacionamento entre os colegas de trabalho, o primeiro ponto a ser analisado trata sobre o “Espírito de colaboração com os colegas de trabalho”, conforme o Gráfico 5. Neste quesito observou-se que a maioria dos respondentes disseram estar satisfeita, representando 44% (onze colaboradores).

Ainda dentro do contexto da satisfação, o questionário mostrou que 32%, oito colaboradores, mostraram estar muito satisfeitos e 16%, quatro funcionários, totalmente

satisfeitos. Ao analisar o âmbito da insatisfação, notou-se que a minoria disse que se sente totalmente insatisfeito, representando 8% (dois colaboradores). Com relação ao valor absoluto dos colaboradores, que se consideram em algum dos níveis de satisfação, contou-se com 23 colaboradores, representando um valor relativo de 92% do total.

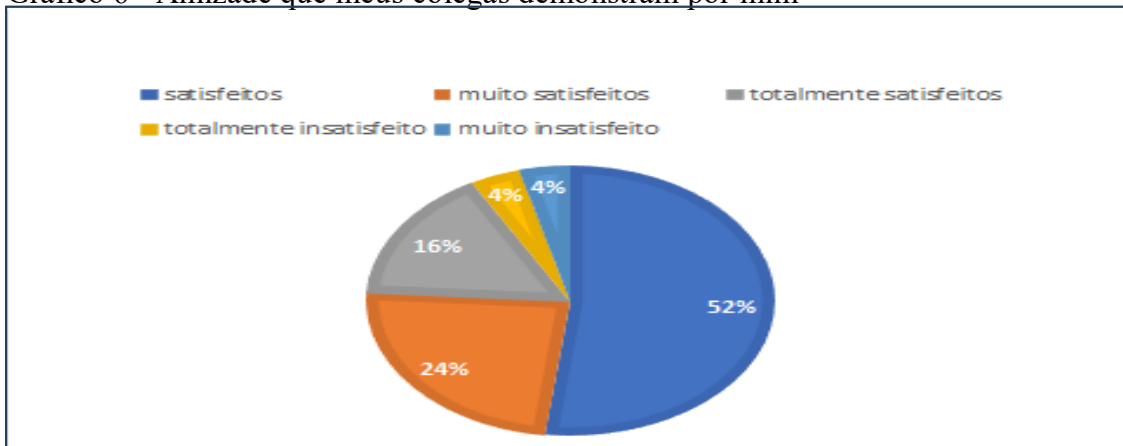
Gráfico 5 - Espírito de colaboração com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O segundo quesito avaliado, Gráfico 6, aborda-se o seguinte: “Amizade que meus colegas demonstram por mim”. No gráfico a seguir, destacou-se que mais da metade dos respondentes mostrou-se satisfeita, representando 52% (treze colaboradores). Além disso, 24% (seis empregados) e 16% (quatro funcionários) revelaram estar muito satisfeitos e totalmente satisfeitos respectivamente. No tocante à insatisfação, 4% (um colaborador) disse estar dentro deste parâmetro e mais 4% disse estar totalmente insatisfeito. Já no tocante ao valor absoluto dos colaboradores que se consideraram dentro de um dos níveis de satisfação, contou-se com 23 empregados, representando um valor relativo de 92% do total.

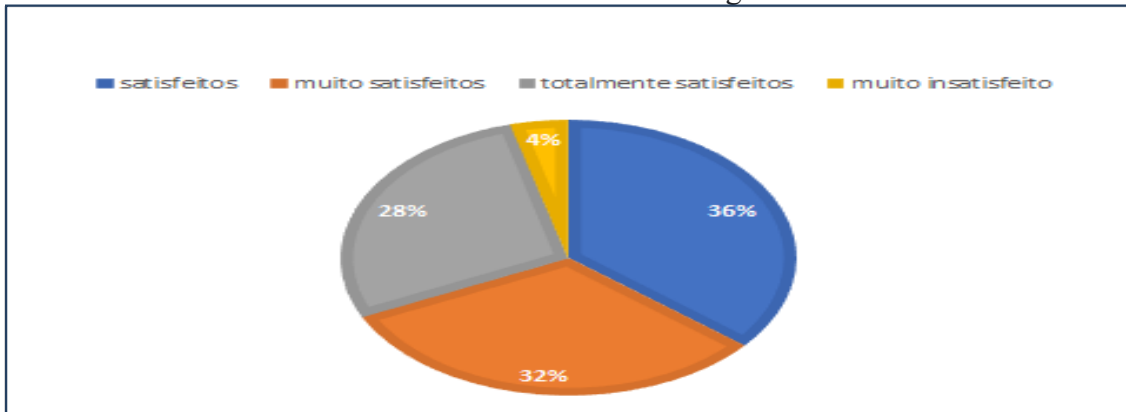
Gráfico 6 - Amizade que meus colegas demonstram por mim



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O terceiro ponto a ser abordado, conforme o Gráfico 7, é a “Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho”, sendo que 36% (nove colaboradores), 32% (oito colaboradores) e 28% (sete funcionários) consideraram-se satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos respectivamente. Já no tocante à insatisfação, apenas 4% (um colaborador) disse estar muito insatisfeito. No que se diz respeito à quantidade absoluta dos colaboradores que estiveram dentro dos perfis da satisfação, contou-se com 24 colaboradores, representando um valor relativo de 96% dos colaboradores.

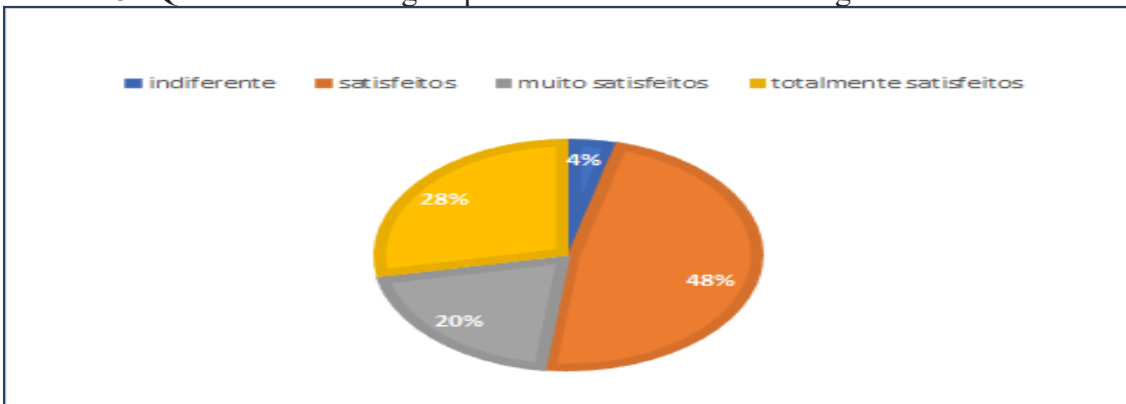
Gráfico 7 - Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O quarto tópico abordado, como mostra o Gráfico 8, trata sobre a “Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho”, onde 48% (doze colaboradores) afirmaram estar satisfeitos, 20% (cinco funcionários) muito satisfeitos, 28% (sete empregados) disseram estar totalmente satisfeitos e 4% (um colaborador) disse ser indiferente. No tocante ao valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro das características da satisfação, contou-se com 24 colaboradores, representando um valor relativo de 96% do total dos funcionários.

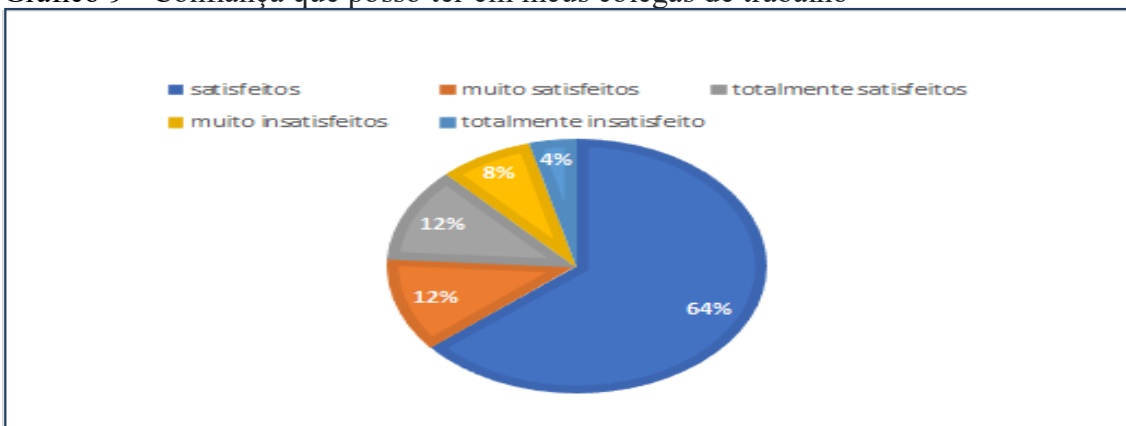
Gráfico 8 - Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que se refere ao quinto tópico, “Confiança que posso ter em meus colegas de trabalho”, 64% (dezesseis colaboradores) afirmaram estar satisfeitos. Com relação a muita e a total satisfação, ambos tiveram o mesmo nível de escolha, 12% (três colaboradores). Quanto à insatisfação, 8% (dois colaboradores) afirmaram muita insatisfação e 4% (um colaborador) disse estar totalmente insatisfeito (GRÁFICO 9). Ao abordar o valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro do aspecto dos três níveis de satisfação, pôde-se contar como um valor absoluto de 22 empregados, representando um valor relativo de 88% dos colaboradores.

Gráfico 9 - Confiança que posso ter em meus colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No tocante às relações interpessoais que abrangem a “Colaboração entre os colegas de trabalho” e a “Amizade entre os colegas de trabalho”, 92% dos colaboradores não estão insatisfeitos. Estes resultados se deram devido aos encontros para refeição, atividades em grupo, comemorações em equipe, confraternizações e almoços que a organização desenvolve. Estas ocasiões proporcionam um maior relacionamento uns com os outros, maior nível de amizade e, conseqüentemente, maior colaboração entre os integrantes da equipe de trabalho. Portanto, os colaboradores possuem a orientação de associação, favorecendo a abertura de amizades. Assim, preferem situações de cooperação em vez de competição (ROBBINS, 2010). Estes resultados revelaram que a maioria dos colaboradores tem um bom nível de entrosamento e uma cultura de ajudar-se mutuamente.

O “Relacionamento entre os pares” no ambiente de trabalho tem sido bem desenvolvido, isto ocorre devido a fortes campanhas que a organização investe com a finalidade de acatar às diversidades raciais, de gênero, de crenças religiosas, de opiniões e de posicionamentos críticos dentro e fora da instituição. Assim, a administração quer reconhecer e apoiar abertamente as diferenças que os trabalhadores trazem quando passam a fazer parte

da empresa (ROBBINS, 2010). Estes resultados mostraram que a organização filantrópica incentiva e apoia um relacionamento amistoso entre a equipe.

As campanhas em favor do respeito às diversidades são intensamente enfatizadas através de cartazes no espaço físico da organização, por meio de *e-mails* de conscientização, através de *webinars*, *podcasts*, vídeos no *youtube*, movimentos externos à organização, entre outros meios. Tudo isto serve para favorecer a socialização organizacional, criando, assim, uma cultura de respeito mútuo. No entanto, por mais que os relacionamentos interpessoais no trabalho estejam bem, isto não é suficiente para satisfazer as necessidades do ego. “Eles podem tranquilizá-los mais do que motivá-los.” (ROBBINS, 2010, p.51).

Ao tratar da “Quantidade de amigos no trabalho”, a pesquisa mostrou que muitos respondentes não possuem insatisfação neste sentido, apesar da equipe de trabalho ser dividida em turnos, pois a organização trabalha com uma estrutura horizontalizada. A estrutura organizacional quando é horizontal, onde o compartilhamento de tarefas, a hierarquia é solta, onde há informalidade, liberdade, autonomia e descentralização das tarefas, as equipes são consideradas como força-tarefa (CHIAVENATO, 2000). Assim, o coleguismo é fortalecido, pois a liberdade que os colaboradores têm de relacionar-se uns com os outros nas atividades do trabalho proporciona o aumento de relacionamentos de amizade.

Além disso, para analisar melhor a qualidade do relacionamento interpessoal na instituição, o questionário traz uma pergunta sobre a “Confiança nos colegas de trabalho”. Neste aspecto, 88% dos colaboradores estiveram dentro dos parâmetros da satisfação, isto mostra que poucos não se abrem para um relacionamento mais próximo. Entrementes, pesquisas apontam que a satisfação de um funcionário pode ser manipulada por ações sutis, como um simples comentário feito por um colega ou pelo chefe, podendo interferir neste estado de confiança do funcionário em seus parceiros de trabalho (ROBBINS, 2010).

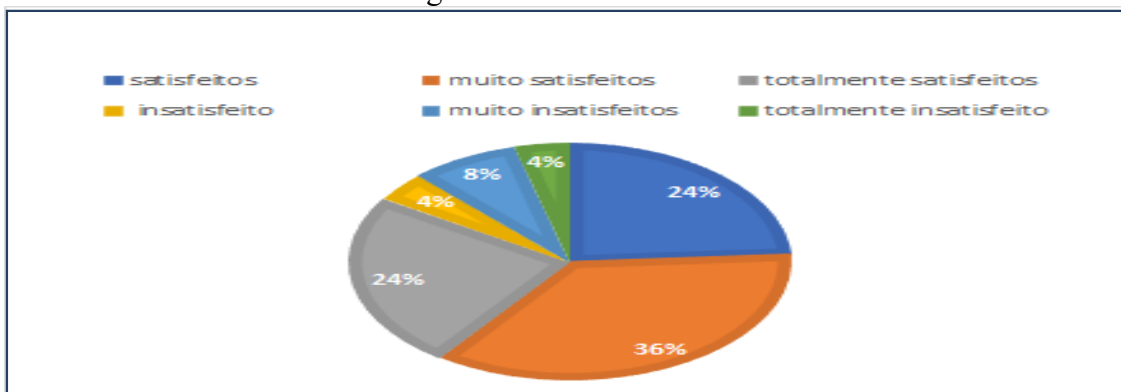
No contexto organizacional estudado, a maioria das pessoas mostrou ter sensação de confiança nos seus companheiros. Portanto, percebe-se que os colaboradores são orientados para mudar atitudes e desenvolver consciência de si, bem como dos outros, a fim dos empregados desenvolverem habilidades interpessoais (CHIAVENATO, 2000). Dessa forma, os relacionamentos sociais intra-organizacional tornam mais agradáveis.

5.1.1.2 *Qualidade da supervisão*

Já com relação ao tópico “Como meu chefe organiza o trabalho do meu setor”, 24% (seis colaboradores) afirmaram estar satisfeitos, 36% (nove colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 24% (seis colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos.

Quanto à insatisfação, 4% (um colaborador) disse estar insatisfeito, 8% (dois colaboradores) ratificaram muita insatisfação e mais 4% revelaram total insatisfação (GRÁFICO 10). No tocante ao valor absoluto de todos os colaboradores que estão dentro do grupo que abrange os três níveis de satisfação, pôde-se contar com o número de 21 empregados, representando um valor relativo de 84% dos funcionários.

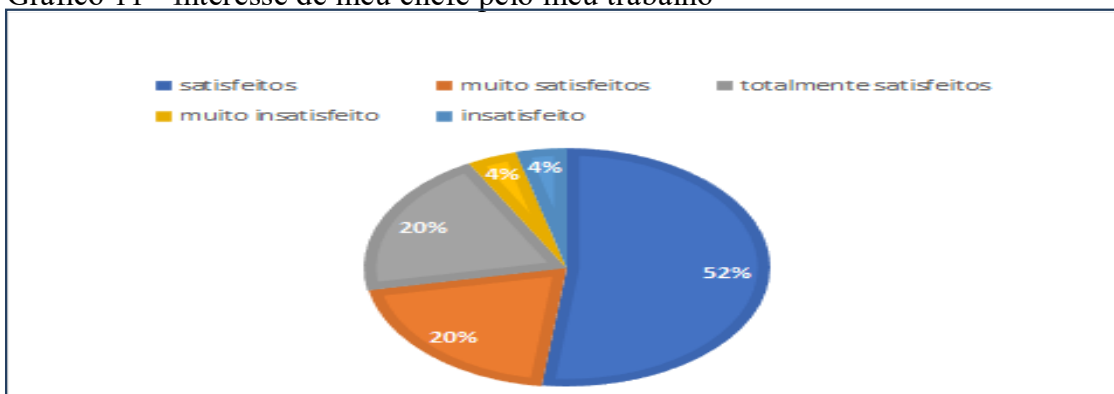
Gráfico 10 - Como meu chefe organiza o trabalho do meu setor



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação à questão sobre o “Interesse de meu chefe pelo meu trabalho”, 52%, treze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) disseram estar muito satisfeitos e 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já com relação à insatisfação, 4% (um colaborador) disse estar insatisfeito e 4% confirmam estar muito insatisfeito (GRÁFICO 11). Ao observar o valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro dos perfis da satisfação, pôde-se contar com o número de 23 empregados, representando um valor relativo de 92% do total.

Gráfico 11 - Interesse de meu chefe pelo meu trabalho

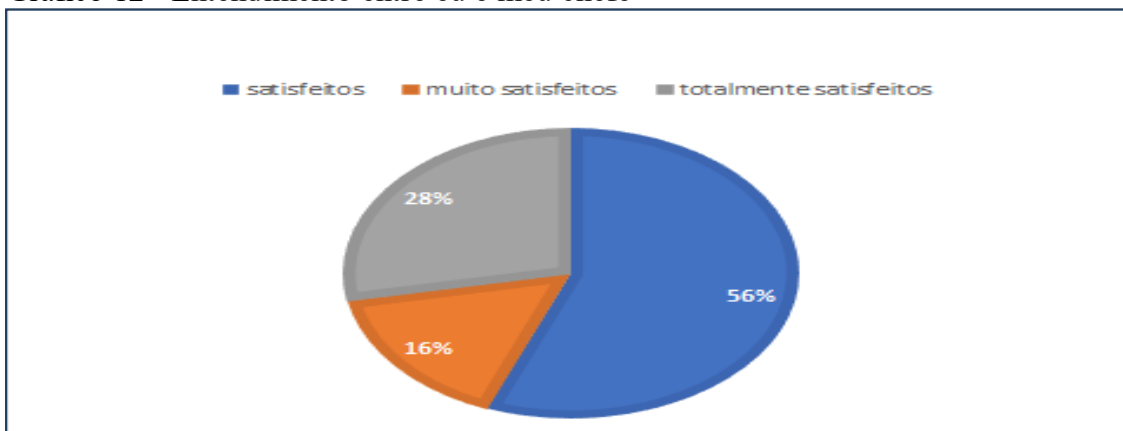


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao fazer menção sobre a questão “Entendimento entre eu e meu chefe”, as respostas do questionário mostraram que 56%, quatorze colaboradores, afirmaram estar

satisfeitos, 16% (quatro colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 28% (sete colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos (GRÁFICO 12). Ao abordar o valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro dos perfis da satisfação, pôde-se contar com um quantitativo de 25 colaboradores, representando um valor relativo de 100% do total.

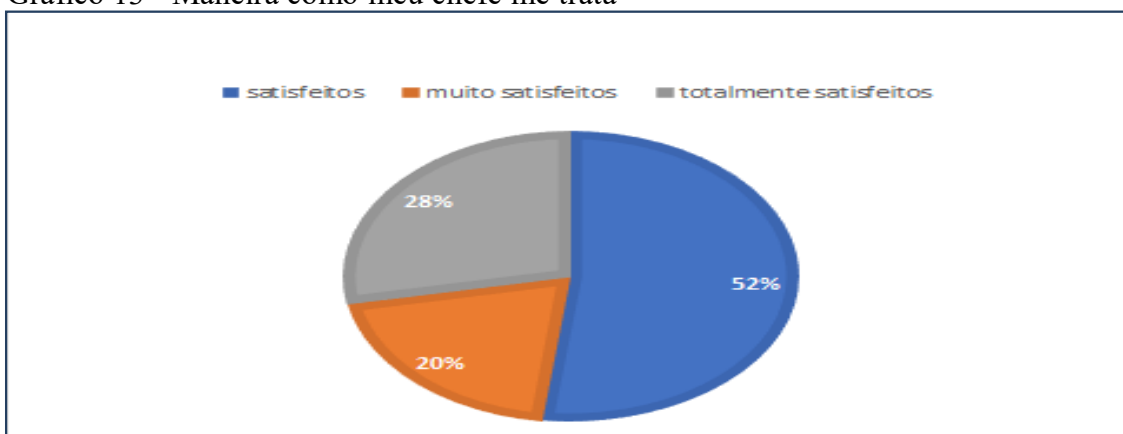
Gráfico 12 - Entendimento entre eu e meu chefe



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao abordar a maneira como o chefe trata seus subordinados, no Gráfico 13, pôde-se obter um percentual de 52%, treze colaboradores, que afirmaram estar satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 28% (sete colaboradores) confirmaram total satisfação. Ao abordar o valor absoluto dos colaboradores que estão dentro do aspecto da satisfação, contou-se com 25 colaboradores e 100% como valor relativo.

Gráfico 13 - Maneira como meu chefe me trata

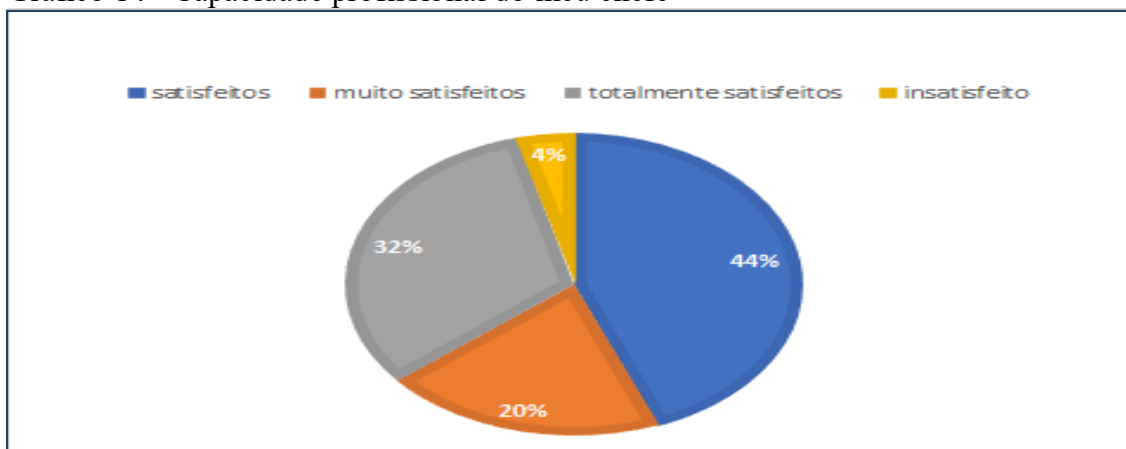


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao tratar do tópico referente à “Capacidade profissional do meu chefe”, pôde-se perceber que 44%, onze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 20% (cinco

colaboradores) disseram estar muito satisfeitos e 32% (oito colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Quanto à insatisfação, 4% do pessoal (um colaborador) disse estar insatisfeito (GRÁFICO 14). No tocante ao valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro dos parâmetros da satisfação, pôde-se considerar 24 colaboradores, e como valor relativo, 96% colaboradores.

Gráfico 14 - Capacidade profissional do meu chefe



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Uma agradável relação dos colaboradores com os líderes trazem impactos muito positivos para os empregados e para a organização, pois, segundo Souza (2016), quando os funcionários são valorizados e respeitados, eles se sentem mais envolvidos e são mais comprometidos com a organização. Assim, é primordial que o gestor valorize o empregado, enfatizando que ele faz parte do crescimento e do sucesso organizacional.

Ao retratar sobre a “Organização do trabalho do setor pelo chefe”, o resultado mostrou que 84% dos colaboradores estiveram dentro dos conceitos relacionados à satisfação. Isto acontece devido ao rodízio de tarefas e aos horários flexíveis que a organização permite aos colaboradores quando há necessidade de permuta de horário com colegas de outro turno. Robbins (2010) fala sobre este tipo de planejamento do trabalho, explicando que se os funcionários sofrem com excesso de rotina, uma alternativa é utilizar o rodízio de tarefas, oferecendo-lhes treinamentos diversificados. O mesmo autor diz que o horário flexível permite aos colaboradores conciliar suas responsabilidades pessoais, reduzindo atrasos, faltas, hostilidade em relação à chefia e aumento de autonomia, o que pode gerar aumento da satisfação.

Com relação ao tópico “Chefe interessado pelo trabalho desempenhado pelo colaborador”, as respostas da pesquisa mostraram que 92% dos colaboradores perceberam que a liderança do setor de operações fazem uma gestão de qualidade. Isto ocorre porque a mesma

procura assumir uma posição diretiva para não deixar os colaboradores perdidos quanto às suas tarefas e responsabilidades organizacionais, oferecendo-lhes treinamentos, cursos relacionados às atividades e total acompanhamento do trabalho realizado, dando-lhes *feedback* periodicamente. Robbins (2010, p.162) “diz que a liderança diretiva gera maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas.” No caso da entidade estudada, as tarefas são bem diversificadas, sendo necessários muitos treinamentos, acompanhamento e monitoramento.

Ao avaliar o “Entendimento entre o chefe e o colaborador”, a pesquisa revelou que 100% dos colaboradores estiveram dentro dos parâmetros da satisfação. Sendo assim, é perceptível que a liderança possui inteligência emocional para contornar possíveis conflitos. Robbins (2010) diz que a inteligência emocional tem demonstrado uma correlação positiva com o desempenho profissional, tendo maior relevância nas funções que demandam um alto grau de interação social.

No tocante ao “Tratamento do chefe com relação ao colaborador”, percebeu-se que 92% dos colaboradores estiveram dentro do contexto da satisfação. Isto ocorre devido ao impacto da cultura de justiça social da organização, a qual busca valorizar os colaboradores independentemente de seus cargos. Isto faz com que os empregados tenham mais boa vontade para engajar-se, até mesmo de maneira voluntária, em comportamentos que vão além das suas atribuições regulares (ROBBINS, 2010). Portanto, os colaboradores mostraram satisfeitos com o acolhimento da liderança, revelando satisfação no relacionamento interpessoal com seus superiores.

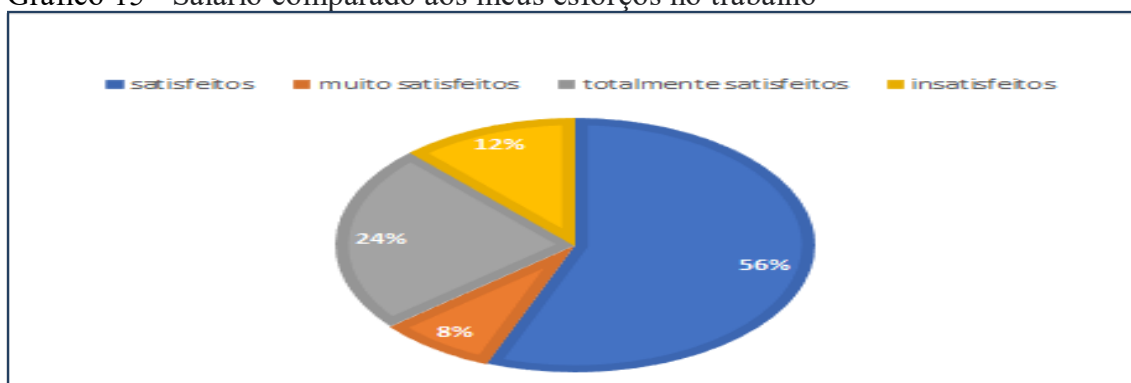
Com relação à “Percepção da capacidade profissional do chefe”, 92% dos colaboradores perceberam a capacidade profissional da gestão dentro dos parâmetros da satisfação, devido ao grau de influência que a liderança tem para contratar, demitir, tomar atitudes disciplinares, delegar tarefas e conceder promoções aos seus liderados. Assim, a estruturação das tarefas que a supervisão atribui gera um grau de confiança, credibilidade e respeito nos seus subordinados (ROBBINS, 2010).

Portanto, “a liderança não está isenta de critérios de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, devemos avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los.” (ROBBINS, 2010, p.167). Desta maneira, os gestores também estão sujeitos à avaliação da equipe de trabalho e devem buscar a credibilidade dos serviços no ponto de vista dos subordinados, a fim de que sejam bem-sucedidos.

5.1.1.3 Remuneração

No tocante ao tópico “Salário comparado aos meus esforços no trabalho”, as respostas confirmaram que 56%, quatorze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 8% (dois colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 24% (seis colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Com relação à insatisfação, 12% (três colaboradores) disseram estar insatisfeitos. Com relação ao total de colaboradores que estiveram dentro do contexto da satisfação, contou-se com um valor absoluto de 22 colaboradores e 88% como valor relativo, como mostra o Gráfico 15 a seguir:

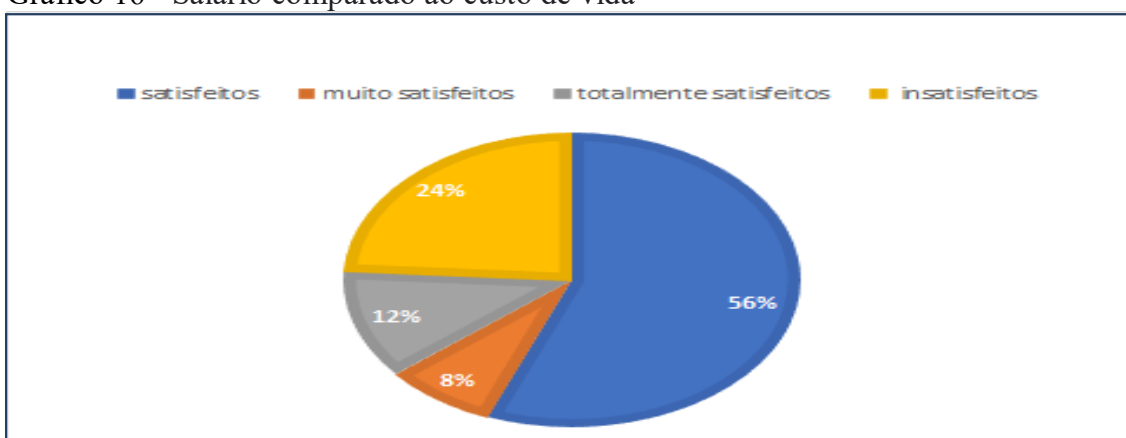
Gráfico 15 - Salário comparado aos meus esforços no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No tocante ao tópico “Salário comparado ao custo de vida”, notou-se que 56%, quatorze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 12% (três colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 8% (dois colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Quanto à insatisfação, 24% (seis colaboradores) revelaram estar insatisfeitos, conforme o Gráfico 16. Com relação à quantidade absoluta dos colaboradores que estiveram dentro do perfil geral da satisfação, contou-se com 19 colaboradores e, como valor relativo, com 76% dos empregados.

Gráfico 16 - Salário comparado ao custo de vida



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao abordar a questão que diz respeito à “Quantia em dinheiro que eu recebo desta instituição ao final de cada mês”, a pesquisa mostrou como resultado que 44%, onze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) disseram estar muito satisfeitos e 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Quanto à insatisfação, 4% (um colaborador) ratificou estar insatisfeito e 12% (três colaboradores) corroboraram que estão totalmente insatisfeitos (GRÁFICO 17). No tocante ao valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro do perfil que abrange a satisfação, contou-se com 21 empregados e, como valor relativo, 84% do total.

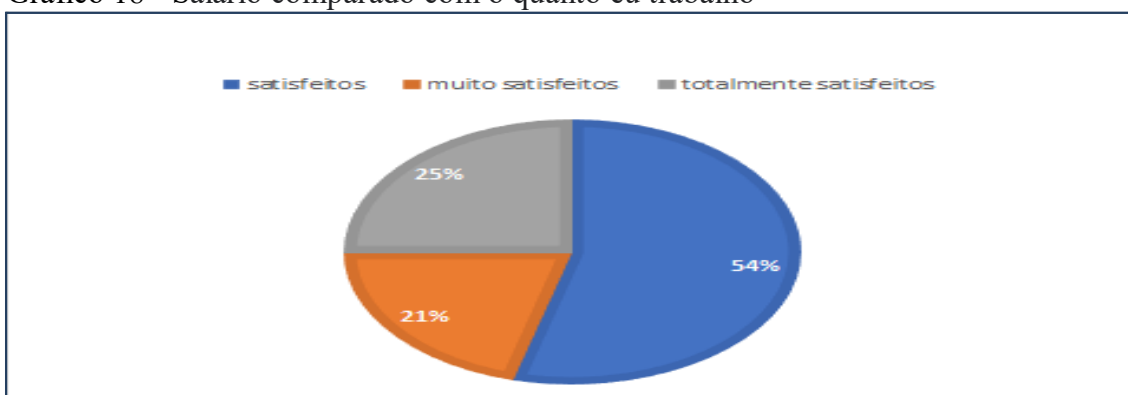
Gráfico 17 - Quantia em dinheiro que eu recebo desta instituição ao final de cada mês



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao reportar-se ao tópico que diz respeito ao “Salário comparado com o quanto eu trabalho”, Gráfico 18, a pesquisa mostrou que 54%, treze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 21% (cinco colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 25% (sete colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Com relação ao valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro das características gerais da satisfação, pôde-se contar com 25 empregados, representando 100% como valor relativo.

Gráfico 18 - Salário comparado com o quanto eu trabalho

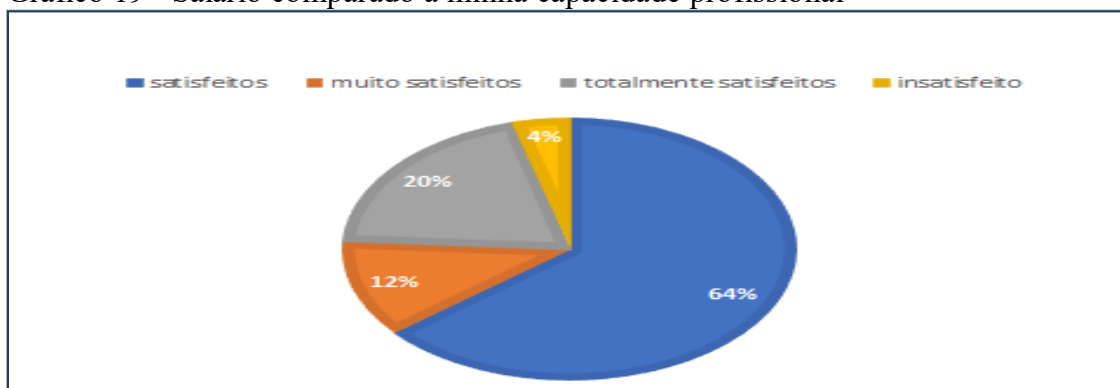


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No tocante ao ponto direcionado ao “Salário comparado à minha capacidade

profissional”, conforme o Gráfico 19, a pesquisa provou que 64%, dezesseis colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 12% (três colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. No tocante à insatisfação, a pesquisa comprovou que apenas 4% (um colaborador) disse estar insatisfeito. Com relação ao valor absoluto dos colaboradores que estão dentro dos parâmetros da satisfação, contou-se com 24 colaboradores e com 96% como valor relativo.

Gráfico 19 - Salário comparado à minha capacidade profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação à avaliação da remuneração sob diferentes aspectos, pôde-se notar que a minoria dos colaboradores está insatisfeita. Dessa forma, é perceptível que a organização tem interesse em que os colaboradores tenham suas necessidades básicas supridas. Magalhães e Rosa (2017) informam sobre a sobrevivência pessoal e familiar: o trabalho deve proporcionar a sustentação econômica pessoal, familiar, o desenvolvimento social e estabilidade por conta do rendimento do trabalhador.

Com relação ao “Salário comparado aos meus esforços no trabalho”, a maioria dos colaboradores percebeu a organização filantrópica estudada como uma organização que não explora seus colaboradores, mas recompensa-os com salários e bolsas de estágios justos. Já a minoria dos colaboradores, pelo fato de receber mais responsabilidades e o mesmo valor salarial que os demais, percebeu que a organização não está recompensando com salário satisfatório. Assim, ao vincular o pagamento ao desempenho do colaborador, a remuneração passa a ser o reconhecimento de uma contribuição (ROBBINS, 2010).

Quando se trata do “Salário comparado ao custo de vida”, a pesquisa apontou que apenas 76% dos colaboradores disseram estar dentro dos parâmetros da satisfação, isto é porque muitos têm que colaborar nas despesas familiares, tendo, assim, maior custo de vida. Neste sentido. Assim, é a justiça com que os salários são distribuídos ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não o valor em si (ARRUDA; RODRIGUEZ,

2012). Dessa forma, entende-se que os colaboradores que têm mais demandas financeiras desejam que sua remuneração seja maior para que se dediquem mais à organização. Assim, alguns estão inconformados com o salário, à procura de outras oportunidades de emprego.

Com relação à “Quantia em dinheiro que recebem ao final de cada mês” e no tocante ao “Salário comparado com o quanto se trabalha”, a remuneração teve aprovação de uma grande parte dos colaboradores. Isto se deu devido à remuneração ser acima do salário base de um operador de *call center* quando comparado a outras empresas que têm este serviço. Robbins (2010) diz que os trabalhadores querem remuneração e políticas de promoções justas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve subir como uma consequência natural.

Com relação ao tópico “Salário compensador comparado à capacidade profissional do colaborador”, 96% dos colaboradores se mostraram satisfeitos. Isto ocorreu devido à capacidade profissional dos agentes de operação não exigir remunerações muito altas e pela organização saber recompensar o nível de capacidade de cada um. Assim, a remuneração estimula nos colaboradores o aprendizado, o crescimento e a expansão de suas habilidades (ROBBINS, 2010). Dessa forma, o maior ou o menor envolvimento dos trabalhadores frente às organizações depende do reconhecimento através da remuneração das instituições com relação às competências dos colaboradores (GONÇALVES, 2017).

Lima, Zille e Soares (2015) descrevem o seguinte: o nível de insatisfação torna-se elevado se os indivíduos não conseguem ter um relacionamento favorável com seus colegas de trabalho, com a liderança e com a política da empresa. Assim, como na organização pesquisada os fatores higiênicos estão sendo animadores, a insatisfação no ambiente de trabalho está sendo evitada. Dessa forma, aqueles que não estão trabalhando na área que possuem afinidade, conseguem permanecer até encontrar outra oportunidade que se identifiquem mais.

Nestas circunstâncias, Chiavenato (2000) diz que os níveis mais baixos de necessidades humanas, quando satisfeitos, têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é alto. Assim, os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados a se motivarem.

5.1.2 Fatores motivacionais

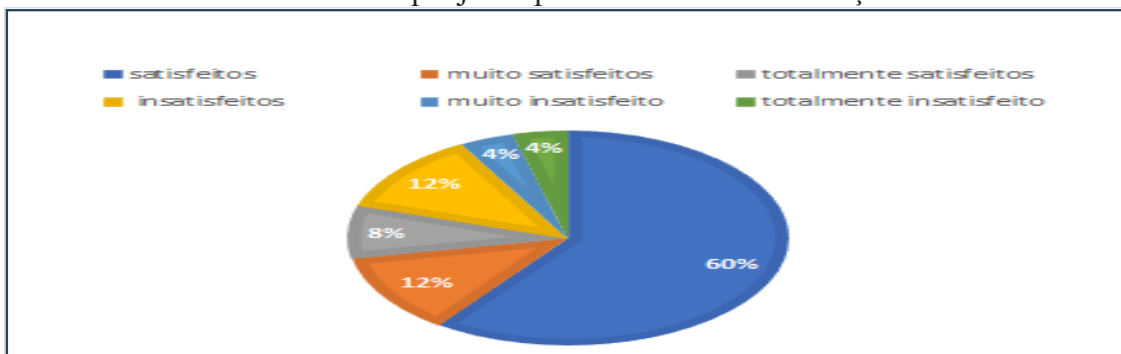
Os fatores motivacionais avaliam o comportamento dos colaboradores com relação ao conteúdo do cargo, os mesmos trazem benefícios intrínsecos aos colaboradores.

Assim, serão analisadas as respostas relacionadas às oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização (ROBBINS, 2010).

5.1.2.1 Oportunidades de promoção, de crescimento pessoal e reconhecimento

Ao focar nos dados que tange ao “Número de vezes que já fui promovido nesta instituição”, Gráfico 20, as respostas do questionário aplicado mostrou que 60%, quinze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 12% (três colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 8% (dois colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Ao mensurar a insatisfação, 12% (três colaboradores) disseram estar insatisfeitos, 4% do grupo (um colaborador) reportou estar muito insatisfeito e 4% disse estar totalmente insatisfeito. No tocante ao valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro do grupo da satisfação, contou-se 20 funcionários, já como valor relativo, contabilizou-se 80%.

Gráfico 20 - Número de vezes que já fui promovido nesta instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao retratar o ponto direcionado às “Garantias que a instituição oferece a quem é promovido”, Gráfico 21, a pesquisa mostrou que 40%, dez colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 28% (sete colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 16% (quatro colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Ao mensurar a insatisfação, 4% do pessoal (um colaborador) disse estar insatisfeito, 8% (dois colaboradores) reportaram estar muito insatisfeito e 4% disse estar totalmente insatisfeito. Ao considerar o valor absoluto dos colaboradores que se podem considerar satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, contabilizou-se 21 colaboradores e 84% como valor relativo.

Gráfico 21 - Garantias que a instituição oferece a quem é promovido



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao retratar a questão sobre “Como esta instituição realiza as promoções de seu pessoal”, a pesquisa mostrou que 64%, dezesseis colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 8% (dois colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 12% (três colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Ao mensurar a insatisfação, 8% (dois colaboradores) disseram estar insatisfeitos e 8% (dois colaboradores) reportaram estar muito insatisfeitos (GRÁFICO 22). Com relação ao valor absoluto dos colaboradores que estão dentro do quesito da satisfação, contabilizou-se 21 colaboradores e 84% como valor relativo.

Gráfico 22 - Como esta instituição realiza as promoções de seu pessoal

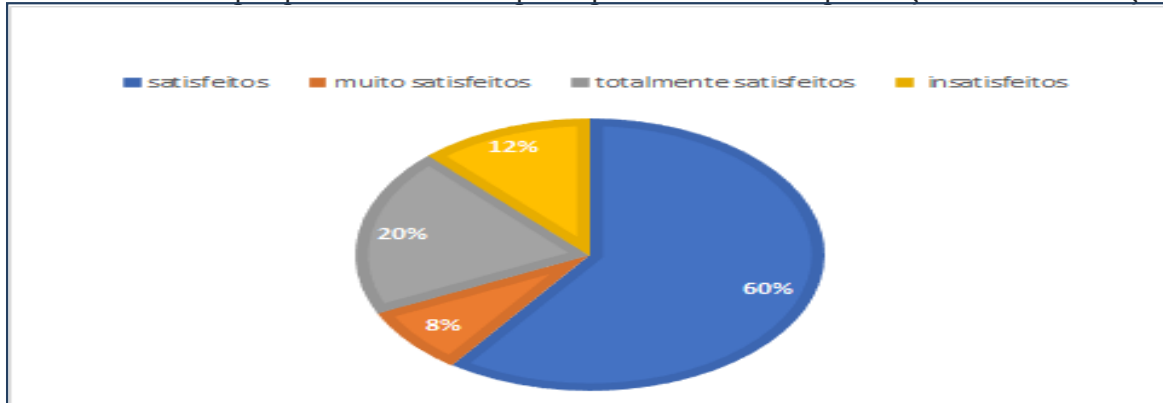


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que se diz respeito ao tópico direcionado ao “Tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição” a pesquisa mostrou que 60%, quinze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 8% (dois colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já com relação à insatisfação, a pesquisa mostrou que 12% (três colaboradores) revelaram insatisfação (GRÁFICO 23). No tocante ao valor absoluto dos empregados que se sentem dentro dos parâmetros da satisfação, contabilizou-se 22 colaboradores e, como valor

relativo, 88%.

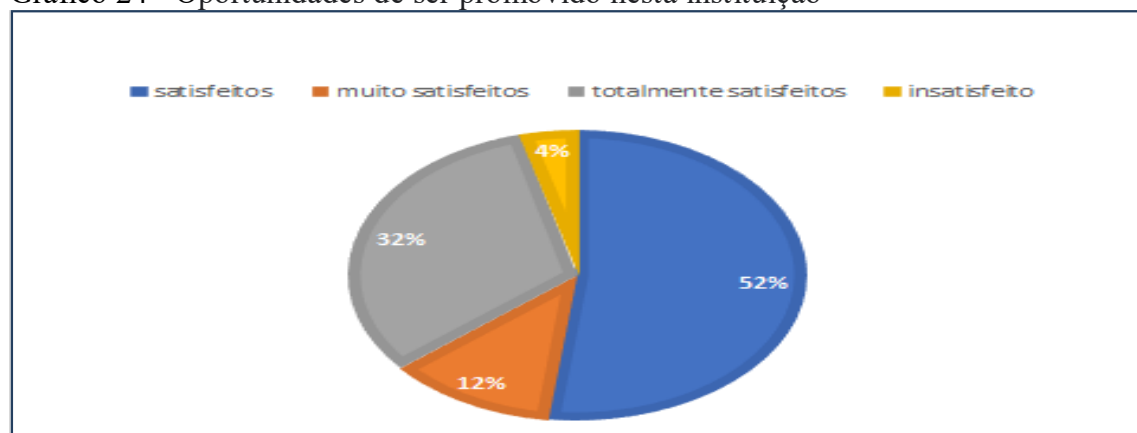
Gráfico 23 - Tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao abordar sobre as “Oportunidades de ser promovido nesta instituição”, pôde-se notar que 52% dos colaboradores, treze colaboradores, disseram estar satisfeitos, 12%, três colaboradores, disseram estar muito satisfeitos, 32% dos funcionários, 8 empregados, disseram estar totalmente satisfeitos. No tocante à insatisfação, 4% da equipe, um colaborador, disse estar insatisfeito. Ao considerar os colaboradores que estão dentro do perfil geral da satisfação, pôde-se contabilizar um valor absoluto de 24 empregados e, como valor relativo, 96%, conforme o Gráfico 24:

Gráfico 24 - Oportunidades de ser promovido nesta instituição



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As respostas da relação dos colaboradores com as promoções mostraram que a maioria dos colaboradores manifestou motivação. Mas para que isto aconteça, a organização deve conhecer quem são as pessoas que na entidade têm uma atuação mais constante; quais são as melhores habilidades das pessoas que trabalham na entidade; qual é a extensão das suas redes de contato e o grau de motivação para as ações em prol da entidade (SANTOS, 2012).

Ao abordar os fatores que proporcionam o crescimento e o reconhecimento

profissional dos colaboradores, como o “Número de vezes para o colaborador ser promovido” e “Como realiza-se promoções na instituição”, a pesquisa esclareceu que a maioria dos colaboradores se mostrou satisfeita, pois, muitas vezes, quando surge uma oportunidade na organização, a vaga é primeiro divulgada internamente através do *e-mail* corporativo, dando chance de crescimento profissional para os próprios colaboradores. Além disso, se eles estiverem capacitando-se, podem até ser promovidos mais de uma vez, pois a organização abre oportunidades em todo o âmbito nacional. Assim, segundo Chiavenato (2000), o progresso e o reconhecimento profissional satisfazem as necessidades de autorrealização e do ego.

Com relação às “Garantias que são oferecidas no cargo”, as respostas mostraram que muitos se sentiam satisfeitos. Isto é devido a garantia de capacitação para o mercado de trabalho que os colaboradores recebem, dispondo de uma melhor adequação ao cargo e permanência no emprego, através da oferta de uma grande diversidade de cursos e de treinamentos, com 100% de gratuidade através da Universidade Corporativa, para promover o desenvolvimento intelectual dos funcionários. Ademais, a entidade também tem convênios com faculdades para oferecer 70% de desconto aos colaboradores que desejam obter uma graduação. Além disso, os colaboradores recebem as garantias de remuneração e de benefícios sem atrasos. Pois “são os recursos humanos que determinam a capacidade de desempenho de uma organização, ou seja, a organização cresce quando consegue desenvolver as pessoas, ajudando-as a crescer.”(SANTOS, 2012, p.54).

Com relação ao “Tempo adequado para receber uma promoção na instituição”, 88% dos funcionários se mostraram satisfeitos com relação ao reconhecimento que a instituição propõe. Isto se deve ao fato do setor ter sido há pouco tempo inaugurado e apresentar algumas promoções para trabalhar nas posições de analista, monitoria e no cargo de liderança. Contudo, assim como Robbins (2010) esclarece: o sistema de recompensa organizacional influencia na tomada de decisão, sugerindo aos colaboradores que se adequem ao sistema que a organização prefere. Dessa forma, o colaborador deve inteirar-se aos valores da entidade.

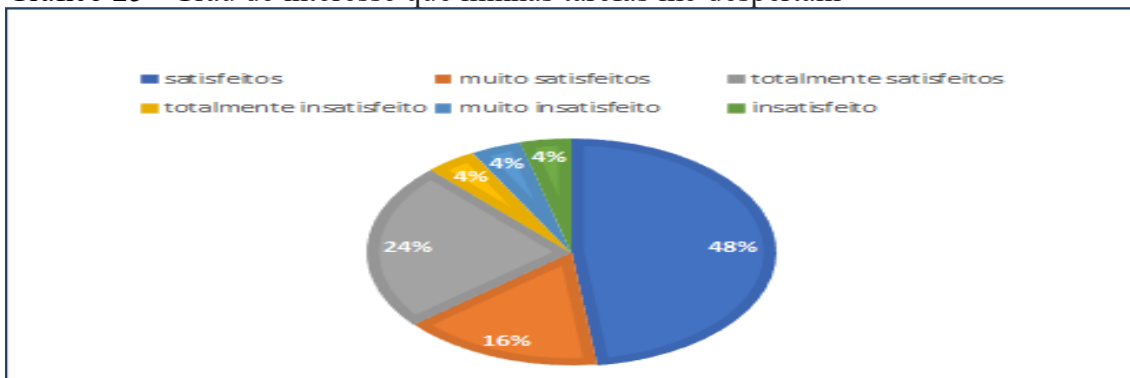
Já com relação às “Oportunidades de ser promovido na instituição”, 96% dos colaboradores mostraram-se satisfeitos. Isto é porque eles percebem que há oportunidades de efetivação e de promoções, pois alguns entre os colaboradores já receberam estas oportunidades. Assim, eles se tornam envolvidos e comprometidos nas atividades do trabalho, tornando-se física, cognitiva e emocionalmente imersos nas experiências das funções do ambiente laboral (ROBBINS, 2010).

As organizações têm implementado diversos programas que buscam aumentar a motivação de seus colaboradores, sua produtividade e sua satisfação (ROBBINS, 2010). Assim, na organização avaliada não é diferente, ela está sempre investindo e inovando para acrescentar conhecimentos, crescimento e aperfeiçoamento aos seus empregados.

5.1.2.2 Responsabilidade e realização

No tocante ao ponto concernente ao “Grau de interesse que minhas tarefas me despertam”, a pesquisa mostrou que 48%, doze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 16% (quatro colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 24% (seis colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já com relação aos sentimentos de insatisfação, de muita insatisfação e de total insatisfação, todos estes tiveram o mesmo nível, 4% (um colaborador) para cada questão (GRÁFICO 25). Com relação ao valor absoluto da quantidade de colaboradores que estiveram dentro do contexto da satisfação, pôde-se contabilizar 22 colaboradores e, com relação ao valor relativo, 88%.

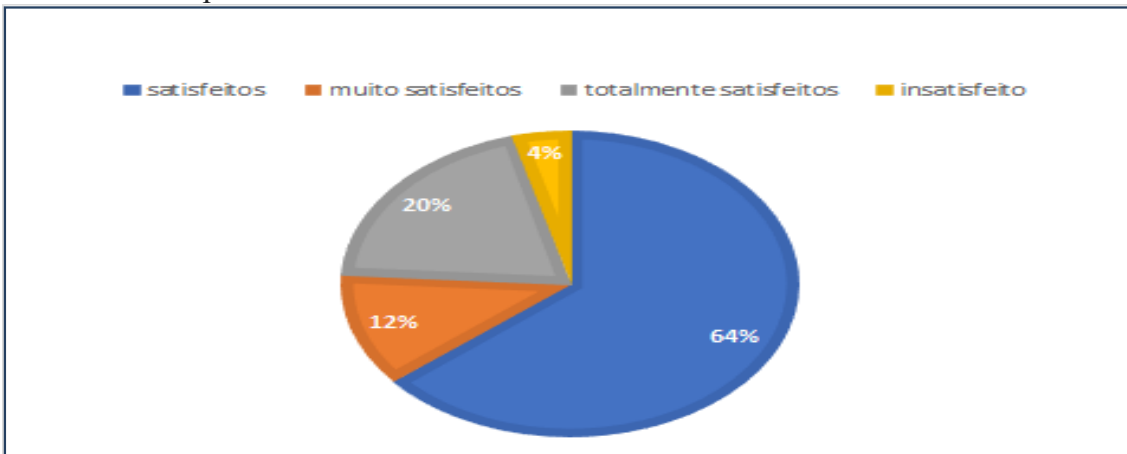
Gráfico 25 - Grau de interesse que minhas tarefas me despertam



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao que se refere à “Capacidade de meu trabalho absorver-me”, conforme o Gráfico 26, a pesquisa mostra que 64%, dezesseis colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 12% (três colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já com relação à insatisfação, apenas 4% do pessoal (um colaborador) relatou estar insatisfeito. Com relação ao valor absoluto do grupo que esteve dentro dos parâmetros da satisfação, contou-se 24 colaboradores e, com relação ao valor relativo, 96%.

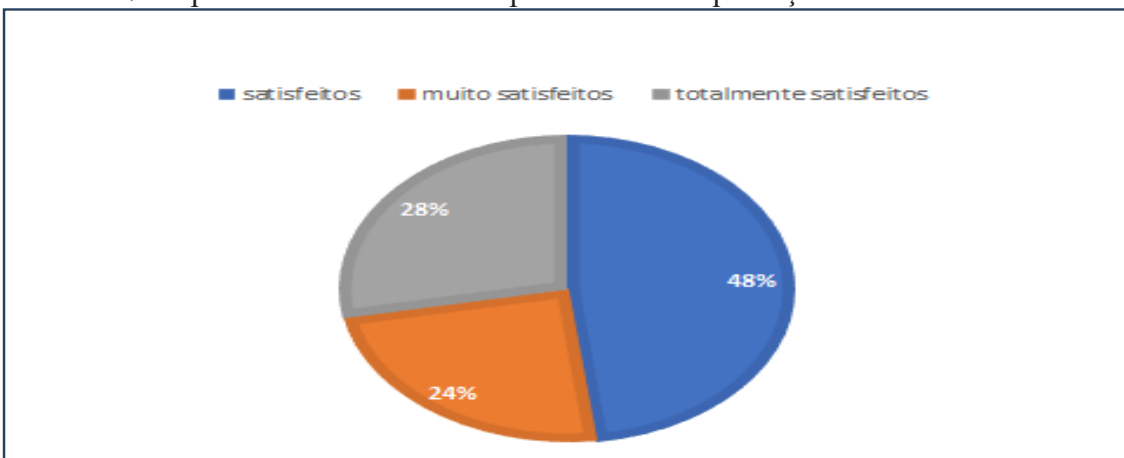
Gráfico 26 - Capacidade de meu trabalho absorver-me



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação à “Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, a pesquisa mostrou que 48%, doze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 24% (seis colaboradores) disseram estar muito satisfeitos e 28% (sete colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos (GRÁFICO, 27). Ao considerar a quantidade absoluta dos colaboradores que estiveram enquadrados nos perfis relacionados à satisfação, contabilizou-se 25 colaboradores e, com relação ao valor relativo, 100%.

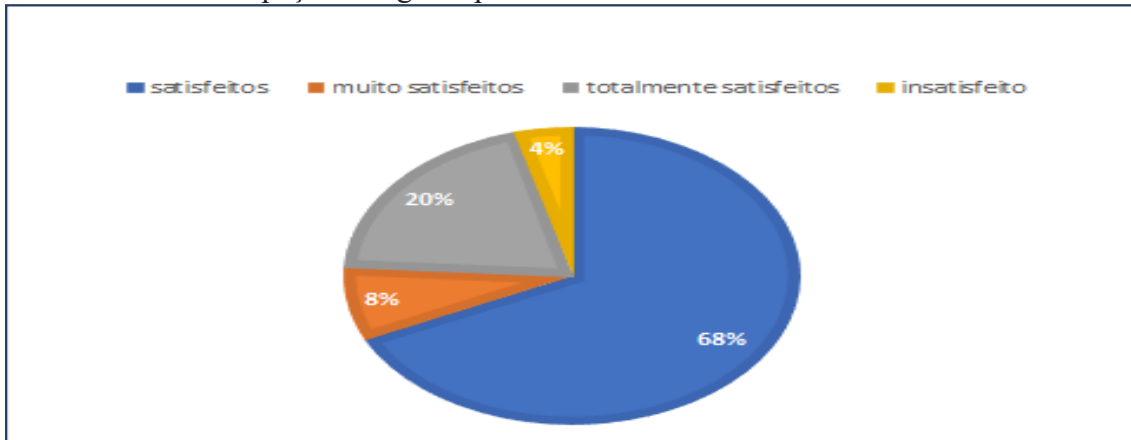
Gráfico 27 - Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No tocante as “Preocupações exigidas pelo meu trabalho” a pesquisa mostra que 68%, dezessete colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 8% (dois colaboradores) disseram estar muito satisfeitos, 20% (cinco colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já com relação à insatisfação, apenas 4% do pessoal (um colaborador) relatou estar insatisfeito (Gráfico 28). Ao analisar o valor absoluto do total dos colaboradores que estiveram dentro dos níveis da satisfação, contou-se com 24 colaboradores, e no tocante ao valor relativo, contabilizou-se um percentual de 96%.

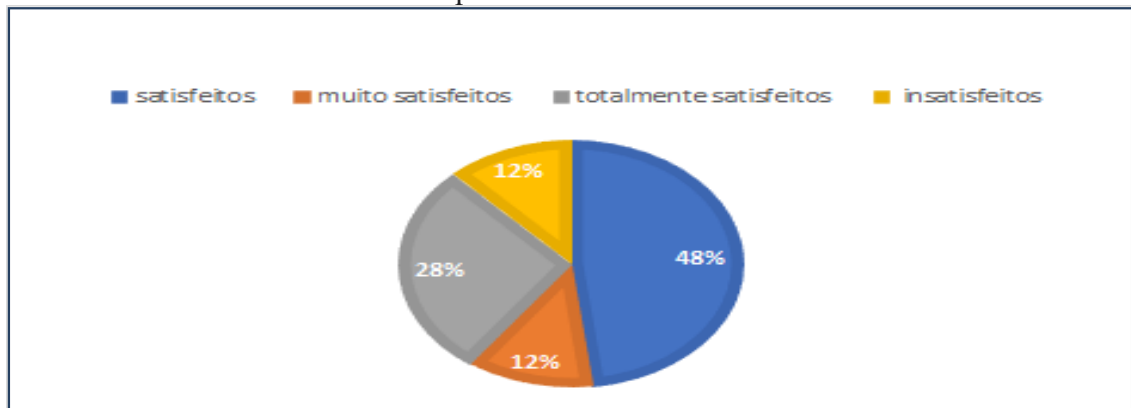
Gráfico 28 - Preocupações exigidas pelo meu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No âmbito das variedades de tarefas que o colaborador realiza na organização, a pesquisa mostrou que 48%, doze colaboradores, afirmaram estar satisfeitos, 12% (três colaboradores) disseram estar muito satisfeitos e 28% (sete colaboradores) confirmaram estar totalmente satisfeitos. Já no tocante à insatisfação, apenas 12% do pessoal (três colaboradores) retrataram estar insatisfeitos (GRÁFICO 29). Ao considerar o valor absoluto dos colaboradores que estiveram dentro dos parâmetros da satisfação, pôde-se contabilizar 22 colaboradores e, com relação ao valor relativo, 88%.

Gráfico 29 - Variedade de tarefas que realizo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Notou-se, portanto, que os fatores motivacionais relacionados às tarefas trouxeram felicidade à maioria dos respondentes. Dessa forma, as obrigações despertaram neles o senso de responsabilidade. Quanto aos seguintes fatores: “Tarefas interessantes” e “Trabalho que absorve o colaborador” a pesquisa trouxe que a maioria dos colaboradores mostrou-se satisfeita. Isto ocorre porque existem muita interação, flexibilidade e diversificação nas tarefas. Assim, os colaboradores se sentem satisfeitos porque a estrutura do trabalho é flexível, além disso, os cargos são modificados e redefinidos por interação com pessoas que

realizam ou se responsabilizam pelas tarefas (CHIAVENATO, 2000).

Com relação à “Oportunidade de fazer este tipo de trabalho”, todos os respondentes estão realizados, pois a entidade tem característica de organização orgânica, os colaboradores têm liberdade para decidir como executar as atividades e enriquecimento de tarefas. Assim, a organização tem suas tarefas e funções descentralizadas, delegadas aos níveis inferiores, oferecendo democratização de poder (CHIAVENATO, 2000). O mesmo autor diz que o conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados ao cargo produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

Ao que tange o fator que tratou do seguinte tópico: “Trabalho que exige preocupação”, 96% dos colaboradores disseram estar satisfeitos com as responsabilidades que lhes foram designadas. Isto ocorre porque estes compromissos organizacionais proporcionam maior senso de valor e utilidade dos colaboradores na organização. Isto acontece pelo fato do trabalho executado apresentar um nível intermediário de dificuldade para os colaboradores de *call center*, pois eles trabalham com um sistema complexo e com tarefas burocráticas relacionadas à atividade fim da organização. Assim, eles enfrentam certos desafios com o sistema operacional, tornando as atividades desafiadoras e interessantes. Dessa maneira, as atividades envolvem sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, pois oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (CHIAVENATO, 2000).

Com relação ao tópico “Variedade de tarefas a serem realizadas”, a maioria dos empregados mostrou-se satisfeita com relação a este ponto, pois a instituição trabalha com diferentes serviços e com inovação. Além disso, há uma variedade de atividades que passam de colaborador para colaborador, revezando as responsabilidades entre eles. Assim, os colaboradores têm a oportunidade de inteirar-se em diversas responsabilidades, acrescentando maior conhecimento dos diversos processos organizacionais internos. Portanto, se a organização quiser motivar a força de trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos do empenho do colaborador (ROBBINS, 2010).

Neste contexto, Chiavenato (2000) diz o seguinte: o que traz motivação profissional é o conteúdo do cargo, se o cargo não for interessante, o indivíduo não fica satisfeito ao ponto de ficar motivado. Neste caso, se o empregado tiver apenas fatores relacionados ao contexto do cargo e ao ambiente de trabalho satisfeitos, ele apenas não terá nenhuma insatisfação, mas não estará motivado pelo trabalho como se o mesmo fizesse parte

da vida dele por mais tempo.

5.2 Características motivacionais dos trabalhadores da organização filantrópica

Barbosa e Valdisser (2017) dizem que a motivação humana tem sido indicada como aspecto desafiador e preocupante para as organizações. Este tema tem despertado o interesse de pesquisadores os quais tentam explicar como esse impulso faz com que as pessoas se realizem e atinjam seus objetivos. Assim, realizou-se uma pesquisa na organização do Terceiro Setor em estudo, onde se obteve os dados através de uma observação participante sob a perspectiva da motivação dos colaboradores sob o ponto de vista da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e sob a perspectiva das Teorias X e Y.

5.2.1 Características motivacionais dos trabalhadores segundo a Teoria de Maslow

Ao observar a aplicabilidade da Teoria da Hierarquia das Necessidades no ambiente de trabalho da organização filantrópica estudada, notou-se que as necessidades fisiológicas, como: horário de trabalho flexível, intervalo para descanso e conforto físico estão sendo supridas, pois a organização oferece estes benefícios aos colaboradores. Do contrário, “quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.” (CHIAVENATO, 2000, p. 84).

Já com relação às necessidades de segurança, como: trabalho seguro, remuneração e permanência no emprego, alguns colaboradores se mostraram inseguros com relação à rotatividade no ambiente de trabalho. Esta estremecida na segurança dos colaboradores ocorreu devido a muitos desligamentos de funcionários que tinham um tempo médio ou longo de empresa, como de 5 a 30 anos de carreira na organização. Portanto, “a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.” (CHIAVENATO, 2000, p.84). No entanto, com relação à remuneração, observou-se que isto produz sensação de segurança aos funcionários.

No tocante às necessidades sociais, como: amizade dos colegas, interação com clientes e chefe amigável, notou-se que estas necessidades estão sendo supridas, porque pôde-se observar no ambiente de trabalho que há uma interação forte nos relacionamentos interpessoais. Santos (2012) diz que, tendo em vista a busca de uma sociedade mais justa,

ética e responsável, as organizações filantrópicas reconhecem valores como ética social, cidadania e inclusão como fatores primordiais. Dessa forma, no ambiente de trabalho existe a cultura de respeito aos direitos humanos, favorecendo uma “atmosfera” social agradável.

Com relação às necessidades de estima, observou-se que os colaboradores se realizam com o respeito e com a consideração que recebem por parte das lideranças e dos colegas de trabalho, pois o clima organizacional faz com que os empregados se sintam dignos de atenção e de reconhecimento. Pois segundo Santos (2012), no Terceiro Setor, especialmente nos momentos de treinamentos, os funcionários têm voz e liberdade para expressarem suas opiniões e darem sugestões, o que aproxima os colaboradores dos gestores (SANTOS, 2012).

Assim, Júnior, Farias e Fontenele (2009) afirmam que os trabalhadores envolvidos e comprometidos na assistência social possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, daí a necessidade de incentivar e reconhecer esses comportamentos, dando-lhes a estima merecida por trabalharem em favor dos direitos sociais.

Já com relação à motivação gerada pela realização das necessidades de autorrealização e de crescimento pessoal, observou-se que, como a entidade em Fortaleza não tem plano de carreira nem muitos cargos para o alcance pleno do potencial profissional e para o autodesenvolvimento da maioria dos colaboradores, a realização destas necessidades não pode ser suprida naqueles que têm ambições maiores na área profissional e não possuem disponibilidade para assumir cargos na organização em outro estado. Dessa maneira, “nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.” (CHIAVENATO, 2000, p.86).

5.2.2 Características motivacionais dos trabalhadores segundo as Teorias X e Y

No tocante a aplicabilidade das Teorias X e Y no ambiente de trabalho dos colaboradores da instituição filantrópica estudada, observou-se que não é preciso uma vigilância ou fiscalização sobre os funcionários devido a alguma desconfiança. Pois a organização do Terceiro Setor busca uma gestão mais eficaz, assim, ela tem um olhar mais realista na atuação da gestão de pessoas (SANTOS, 2012). Dessa forma, notou-se que as pessoas que trabalham nesta instituição passam por diversos treinamentos e recebem bastante acolhimento e apoio da liderança a fim de não precisarem ser compelidas, controladas ou mesmo ameaçadas para que seus esforços sejam orientados para os objetivos organizacionais.

Na organização avaliada, observou-se que a gestão não é rígida nem

centralizadora, pois distribui-se entre os líderes que atuam em outros estados as responsabilidades da entidade, diminuindo o risco de desenvolver a autocracia e a fiscalização exagerada sobre os funcionários. Por exemplo, na Central de Atendimento de Fortaleza tem equipes de trabalho que são subordinadas a líderes de São Paulo, além disso, há outras responsabilidades que estão sob a liderança de funcionários de Brasília e de Salvador, como a controladoria. Portanto, conforme Santos (2010), os colaboradores vêm a cooperação como uma necessidade para a reorganização e manutenção das estruturas sociais para o desenvolvimento da organização da sociedade civil.

Já com relação às regras e aos regulamentos, a pesquisa mostrou que cabe às gerências este papel, não abrindo espaço para os outros colaboradores intervirem. Pode-se citar como regras internas: o regulamento dos direitos e deveres dos colaboradores; código de ética e conduta profissional e os regulamentos de integridade que são propostos em acordo com as leis que regem o Terceiro Setor. Assim, Santos (2012, p.91) diz que: “nesse sentido, ao líder não basta ser adequado, ele precisa ser excepcionalmente bom porque sua instituição está comprometida com uma causa.” Sendo assim, através de uma investigação, notou-se que aos líderes desta organização pertencem o dever de criar as mudanças institucionais, pois possuem mais capacidade para atuação na causa social a fim de levar toda equipe a “abraçar” a causa também.

No tocante às atividades do trabalho, especulou-se que a entidade tem uma diversidade grande de demandas, como: atendimento ao estudante, às empresas, financeiro, acompanhamento de vagas, programas de cursos de capacitação, entre outras atividades, contando com treinamentos, acompanhamento dos líderes e rotatividade de tarefas, dessa forma, os colaboradores aprendem a aceitar e até mesmo buscar responsabilidades (ROBBINS, 2010). Além disso, Santos (2012) diz que, como a organização do Terceiro Setor é agente de transformação cujo propósito é cooperar para a promoção da dignidade humana, isto desperta o desejo nas pessoas de dedicar-se a este fim. Assim, os colaboradores mostraram que gostam de trabalhar.

Pôde-se notar, também, que os colaboradores possuem autocontrole e autodireção de suas próprias atividades, responsabilizando-se por ler e responder os e-mails internos e externos; visualizar e responder os comunicados do *chat* organizacional; abrir, responder e acompanhar os chamados; marcar e justificar o ponto de entrada e saída, informar à liderança com provas verídicas sobre algum imprevisto que os impossibilitaram de cumprir as atividades diárias, dessa forma, cumprindo as orientações e obrigações que lhes são devidas de forma espontânea. Assim, os colaboradores mostraram ter autonomia no trabalho. Robbins

(2010) diz que as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos organizacionais.

Com relação a capacidade de tomar decisões inovadoras, investigou-se que a organização dá liberdade para os colaboradores de todos os níveis darem sugestões de melhorias e novas ideias, principalmente em momentos de treinamento. De acordo com Robbins (2010) essa prática organiza as tarefas de maneira a aumentar a liberdade e a independência dos colaboradores, proporcionando mais responsabilidade nos mesmos. Assim, evita-se que o colaborador se torne passivo quanto aos objetivos da entidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que os colaboradores do Terceiro Setor estejam satisfeitos ao ponto de estarem motivados com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, é deveras importante a criação de vínculos prazerosos com o ambiente laboral. Quando os funcionários são valorizados e respeitados, eles se envolvem com a organização e são motivados a comprometer-se com ela. (SOUZA, 2016).

Como o objetivo geral foi de analisar quais fatores afetam positiva e/ou negativamente a satisfação e a motivação dos colaboradores em uma organização filantrópica, a pesquisa procurou alcançar respostas para os objetivos específicos, para que, conseqüentemente, o objetivo geral fosse atingido.

Através do detalhamento dos dados coletados, analisados e comentados na presente pesquisa, realizou-se uma comparação do conteúdo teórico sobre motivação e sobre satisfação com a vivência dos colaboradores na organização filantrópica, onde pôde-se observar a propensão de níveis altos de satisfação e de motivação por parte dos colaboradores.

Com relação ao primeiro objetivo específico, o qual trata de identificar as características das organizações filantrópicas, o presente trabalho mostrou que a busca pelo cumprimento dos direitos humanos é essencial para a própria existência do Terceiro Setor, pois as organizações filantrópicas congregam atividades sociais, educacionais, culturais, recreativas, religiosas, artísticas, entre outras formas de suprir as necessidades públicas sem o objetivo de obter lucro. A pesquisa também mostra que existem várias organizações que podem ser consideradas como do Terceiro Setor e que, para isto, é necessária muita transparência no cumprimento dos regulamentos e das legislações específicas. Dessa forma, a pesquisa consegue constar as características das organizações filantrópicas.

No tocante ao segundo objetivo específico, que trata de identificar nos colaboradores os fatores de satisfação no trabalho segundo a Teoria de Dois Fatores, a pesquisa mostrou, através do questionário aplicado aos funcionários do setor de operações, onde a maioria dos respondentes é do nível médio e do sexo feminino, que para todos os fatores, tanto para os higiênicos como para os motivacionais, a maioria dos colaboradores se mostrou satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita. Além disso, a pesquisa mostrou que os colaboradores não se revelaram apáticos quanto às perguntas do questionário, optando sempre pelo critério da satisfação ou da insatisfação, pois apenas uma resposta direcionou-se para a opção “indiferente”. Assim, mais de 70% das respostas mostraram elevada positividade e baixíssima negatividade na satisfação. Dessa forma, a pesquisa consegue atingir o segundo

objetivo.

Já para responder o terceiro objetivo, que trata da identificação das características motivacionais segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades e segundo as Teorias X e Y, observou-se que, nos trabalhadores em geral e dentro do contexto da organização filantrópica estudada, as necessidades primárias da Teoria da Hierarquia das Necessidades estão sendo supridas. No entanto, percebeu-se risco de segurança para o colaborador no quesito da permanência no emprego.

Ademais, com relação a parte secundária da pirâmide, notou-se que as necessidades sociais e de estima no geral estão sendo supridas, pois as relações interpessoais são bastante positivas e os colaboradores são tratados com respeito uns pelos outros. No tocante à motivação gerada pelo suprimento das necessidades de autorrealização profissional, de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, observa-se que ela está mais presentes na alta gestão, a qual tem mais espaço e liberdade para a auto-realização.

Na abordagem sobre a Teoria X e a Teoria Y, constatou-se que, tanto no modo de gestão como no comportamento dos colaboradores, foram predominantes as características da Teoria Y. Pois os colaboradores mostraram um comportamento de abertura para novos desafios e, quanto à administração, investigou-se que a mesma procura ter uma gestão flexível e mais horizontalizada. Dessa maneira, a pesquisa consegue encontrar as características motivacionais dos colaboradores na instituição estudada, mostrando alta positividade e baixíssima negatividade na motivação. Por consequência, tanto o objetivo geral da pesquisa como os objetivos específicos foram alcançados.

Portanto, entende-se que são poucos os níveis de insatisfação e de desmotivação nos colaboradores nesta instituição. Isto se caracteriza pelo fato da mesma ter seus interesses voltados para potencializar e valorizar questões de interesses sociais. Pois ela não visa o lucro como atividade fim, e sim a qualificação de pessoas e a inclusão social. Logo, sua missão impacta positivamente à vida dos seus colaboradores, pois são os primeiros a serem beneficiados.

Já no tocante às limitações, na fase da pesquisa de campo, pôde-se encontrar resistência em alguns colaboradores do setor de operações para responder o questionário. Isto se deu pelo fato de não se ter realizado o formulário de perguntas com o domínio do *e-mail* da organização. Ao contrário, realizou-se através do *google forms* do *e-mail* pessoal da pesquisadora, gerando dúvida quanto a veracidade do objetivo da pesquisa em alguns colaboradores. Além disso, a autora da pesquisa atuou como colaboradora em outro setor, aumentando, assim, o afastamento entre os respondentes e a pesquisadora. Ademais, o que

trouxo mais distanciamento entre a pesquisadora e os respondentes, foi o fato do questionário ter sido aplicado em período em que todos estavam em *home office*.

Outrossim, encontrou-se dificuldade na discussão dos resultados pela falta de justificativa dos próprios colaboradores para cada uma das respostas do questionário, sendo preciso a pesquisadora buscar a interpretação dos dados através de uma minuciosa observação. Dessa forma, sugere-se que, em outras pesquisas relacionadas à satisfação e à motivação dos colaboradores, sejam pedidas as justificativas para cada resposta do questionário, a fim de facilitar a discussão dos resultados.

Ademais, propõe-se que nas próximas pesquisas a serem feitas sejam realizadas de forma a transmitir total credibilidade e transparência aos respondentes, principalmente quando o(a) pesquisador(a) não tiver muito contato com o pessoal o qual responderá a pesquisa. Além destas sugestões, sugere-se estender a pesquisa, através de uma entrevista, para a liderança, a fim de conhecer-se o nível de satisfação e de motivação dela na organização. Ademais, é importante realizar também uma análise comparativa da satisfação e da motivação dos colaboradores na perspectiva da liderança.

REFERÊNCIAS

- ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos & Contextos**, [S.l.], n. 2, a.2, dez. 2003. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/26902556.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2019.
- ALMEIDA, M. B. **Noções básicas sobre metodologia de pesquisa científica**, [S.l.], [200-?]. Disponível em: <http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAROFF, I. B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista G&T**, [S.l.], v.8, n.1, p. 67-89, jan./jul. 2007. Disponível em: <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/viewFile/189/185>. Acesso em: 07 abr. 2020.
- ARRUDA, J. F.; RODRIGUEZ, M. R. Y. Remuneração por desempenho gera mais Satisfação no Colaborador?: estudo de caso de empresa comercial. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, [S.l.], 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/17316107.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.
- ATIVIDADE LEGISLATIVA. Art. 146. **Senado Federal**, [S.l.], [200-?] Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_146_.asp. Acesso em: 04 set. 2020.
- BALIEIRO, S. S.; BORGES, L. C. Satisfação no trabalho: gestão estratégica e organizacional. **XI Congresso Nacional de Excelência Gestão**, [S.l.], ago. 2015. INNS 1984-9354. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf. Acesso: 07 abr. 2020.
- BARBOSA, V. S. R.; VALDISSER, C. R. **A importância da motivação e satisfação dos funcionários**: um estudo de caso na cooperativa dos produtores de leite de Iraí de Minas, Getec, v.6, n.11, p.41-58, 2017.
- BRASIL. **Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011**. Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm. Acesso em: 13 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em: 14 dez. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm. Acesso em: 31 mar. 2020.
- CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA, [S.l.],[200-?]. Disponível em:

<http://www.empresas.ciee.org.br/portal/empresas/aprendizlegal/lei.asp>. Acesso em: 19 set. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTANELLI, R. A Teoria X e Y. **+Info**, São Roque, 2013. Disponível em: <https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/>. Acesso em: 05 jul. 2019.

CONTABILIDADE DO TERCEIRO SETOR PARA AS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS E TEMPLOS RELIGIOSOS, [S.l.], [200-?]. Disponível em: http://creto.org.br/administracao/files/files/Apostila_Terceiro_Setor_Sind_Contabilistas.pdf. Acesso em: 21 jun. 2020.

DIAS, L.G.; QUEIROZ, A.F.; LOPES, M. R. Teoria comportamental: o impacto da Teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

FACULDADE PROCESSUS. Projeto integrador. **Formato Artigo Científico**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.institutoprocesso.com.br/2012/wp-content/uploads/2012/06/PROJETO-INTEGRADOR-Formato-Artigo.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2020.

FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. *In*: FERNANDES, R. C. **As organizações não-governamentais (ONGs)**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. cap. 3. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/15847/material/351291616-Privado-Porem-Publico-Rubem-Cesar-Fernandes.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR., F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro. v. 13, n. 4, p.759- 775, out./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00759.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **A pesquisa científica**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Unid.2. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2019.

GIBSON, J. L.; *et al.* **Organizações: comportamento estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GRANJEIA, P. R. **Motivação no ambiente organizacional**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis e Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391388.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

GONÇALVES, B. M. A. **A motivação e a satisfação no trabalho: importância, fatores,**

relacionamentos e consequências. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2017. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf. Acesso em: 05 ago. 2019.

JÚNIOR, M. D. A.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. **XXXIII encontro da ANPAD**, São Paulo, set. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Regionalidade**, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, mai./ago. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8283/bem-estar-no-trabalho--um-estudo-junto-aos-servidores-publicos-da-prefeitura-municipal-de-cerro-largo--rio-grande-do-sul>. Acesso em: 03 mai. 2020.

LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR. Dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). *In*: LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, Brasília, 2016, p.161-200. Disponível em: https://fundacoes.mppr.mp.br/arquivos/File/Material_de_Apoio_Publico_Externo/Camara_Legislaao_aplicavel_ao_Terceiro_Setor_2016.pdf. Acesso em: 02 ago. 2020.

LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015. ISSN 2178-8030. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3576>. Acesso em: 14 nov. 2019.

LIMA, R. N. X. **Serviço Social e Terceiro Setor: relações reais e relações possíveis**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Serviço Social) – Universidade Norte do Paraná, Petrópolis, 2010. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/ea000867.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

MACIEL, T. R. S. **Fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Concentração Ergonomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82323/188422.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 abr. 2002.

MAGALHÃES, L.S.; ROSA, F. H. M. O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia. **Revista Administração Saúde**, [Rondônia], v. 17, n. 68, jul./set. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320207926_O_fator_humano_na_organizacao_caracteristicas_motivacionais_da_equipe_de_enfermagem_de_um_hospital_publico_do_interior_de_Rondonia. Acesso em: 30 mar. 2020.

MANTO, R. **Avaliação do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma**

cooperativa de crédito catarinense. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade da Fronteira Sul, Chapecó, 2017. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1063/1/MANTO.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2020.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.30, n.112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MARTINS, M. C. F; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v.11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. ISSN 1413-8271. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712006000200008&script=sci_arttext&tlng=pt . Acesso em: 07 abr. 2020.

MEDEIROS, D. M. L. **Motivação e satisfação na função pública**: caso dos Açores. 2014. Dissertação (Mestrado em MBA) – Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/61443203.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. Fundações e Terceiro Setor, [S. l], 2019. Disponível em: <https://fundacoes.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=118>. Acesso em: 15 set. 2019.

MOREIRA, H. As dimensões da satisfação e da insatisfação de professores do ensino médio. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 1-22, mai./ago. 2010. ISSN: 1982-873X. DOI:10.3895/S1982-873X2010000200001. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbect/article/view/702>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MOREIRA, A. D. Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

OLIVEIRA, R. C. Vulnerabilidade social e juventude: um estudo de suas dimensões e impactos. **VIII Jornada Internacional Políticas Públicas**, Maranhão, 2017. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo4/vulnerabilidadesocialejuventudeumestudodesuasdimensoeseimpactos.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

PANSERA, S. M. *et al.* Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v.20, n.2, p. 313-320, mai./ago. 2016. ISSN 2175-3539. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v20n2/2175-3539-pee-20-02-00313.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

PEREIRA, T. M.; FERREIRA, S. C. B. Avaliação da implementação do plano de trabalho. **Fundação CECIERJ/ Consórcio CEDERJ**, Rio de Janeiro, [200-?]. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/657c9d6e588e36eab211b9b2951d44f9.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

PRAÇA, F. S. G. Metodologia da pesquisa científica: Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, [S.l.], v.08, n.1, p.72-87, jan./jul. 2015. ISSN 0486-6266. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. *In*: PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia: métodos científicos**. 2. ed. Novo Hamburgo, 2013. cap. 2. Disponível em:

<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 26 nov.2019.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. *In*: PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Pesquisa científica**. 2. ed. Novo Hamburgo, 2013. cap. 3. Disponível em:

<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 28 nov.2019.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. *In*: PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Estrutura do projeto de pesquisa**. 2. ed. Novo Hamburgo, 2013. cap. 4. Disponível em:

<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 29 nov.2019.

REGO, A. Empregados felizes são mais produtivos? **Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos**, [S.l], v. 7, n. 12, p. 215-233, out. 2009. ISSN 1645-9911. Disponível em:

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-99112009000200012.

Acesso em: 05 jan. 2020.

QUANTO o Brasil ganha com a lei da aprendizagem. **Revista do Ciee**, São Paulo, ano 1, n. 6, mai./jun./jul. 2019. Empresa. Disponível em: <http://www.ciee.org.br/portal/biblioteca-digital/content/revista-ciee/online/06/index.html>. Acesso em: 12 fev. 2020.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, S. X. Organização do Terceiro Setor. *In*: SANTOS, S. X. **Uma abordagem conceitual do Terceiro Setor: origem, definições e papéis**. 1. ed. Natal: EdUnP, 2012. cap. 1.

Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf.

Acesso em: 30 mar. 2020.

SANTOS, S. X. Organização do Terceiro Setor. *In*: SANTOS, S. X. **Entendendo a perspectiva histórica e o cenário atual do Terceiro Setor**. 1. ed. Natal: EdUnP, 2012. cap.

2. Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf.

Acesso em: 02 abr. 2020.

SANTOS, S. X. Organização do Terceiro Setor. *In*: SANTOS, S. X. **Gestão nas organizações do Terceiro Setor: características e desafios das organizações não governamentais**. 1. ed. Natal: EdUnP, 2012. cap. 3. Disponível em:

https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf. Acesso em: 04 abr. 2020.

SANTOS, S. X. Organização do Terceiro Setor. *In*: SANTOS, S. X. **Liderança nas organizações do Terceiro Setor**. 1. ed. Natal: EdUnP, 2012. cap. 5. Disponível em:

https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf. Acesso em: 06 abr. 2020.

SANTOS, S. X. Organização do Terceiro Setor. In: SANTOS, S. X. **A gestão de pessoas e o voluntariado**. 1. ed. Natal: EdUnP, 2012. cap. 7. Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf. Acesso em: 08 abr. 2020.

SENER, G. **Motivação no trabalho**: concepções de estudantes do curso de administração. 2016. Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1226/1/2016GrasielaSener.PDF>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SILVA, K. F.; FERNANDES, V. L. N. A.; DANDARO, F. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, São Paulo, v.4, n. 1, p. 23-45, jan./jun. 2013. ISSN 0486-6266. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf. Acesso em: 24 fev.2020.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIMÕES, S. Pirâmide de Maslow. **Multinível e negócios**, [S.l.], 2016. Disponível em: <http://multinivelnegocios.blogspot.com/2016/05/quando-falamos-sobre-o-que-nos-motiva.html>. Acesso em: 23 jun. 2020.

SOUZA, H. P. R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente de trabalho. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, [S.l.], 2016. ISSN 1984-9354. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf. Acesso em: 12 ago. 2020.

TERCEIRO SETOR. Associações e Fundações. **Kerdna Produção Editorial LTDA**, [S.l.], [200-?]. Disponível em: <https://terceiro-setor.info/associacoes-e-fundacoes.html>. Acesso em: 04 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade do Ceará**. Fortaleza: UFC, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ufc.br/wp-content/uploads/2019/10/guia-de-trabalhos-academicos-06.10.2019.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011. ISSN (Impresso): 1676-6016, ISSN (Online): 2175-8751. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/16314/pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

ANEXO

Questionário aplicado aos colaboradores de uma Organização Filantrópica que presta serviços para todos os estados do Brasil. Primeiro seguem quatro perguntas demográficas e posteriormente segue o modelo de questionário da Escala de Satisfação no Trabalho, da autora Siqueira (2008). As perguntas são sobre os aspectos do trabalho atual e o colaborador precisa indicar o quanto sente-se satisfeito, indiferente ou insatisfeito.

ANÁLISE DEMOGRÁFICA

1 Gênero:

Masculino

Feminino

2 Faixa etária:

Entre 18 e 24 anos

Entre 25 e 34 anos

Entre 35 e 44 anos ou mais

3 Grau de instrução:

Cursando nível superior

Graduado(a)

Cursando pós-graduação

Pós-graduado(a)

4 Tempo de empresa:

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos ou mais

Este questionário tem o propósito de identificar a satisfação dos colaboradores na perspectiva da Teoria de Dois Fatores, a qual considera fatores que são capazes de impedir a insatisfação e fatores que proporcionam a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Dessa forma, indique abaixo o seu grau de satisfação para cada questão, assinalando a opção que

você se identifica mais com relação ao seu ambiente de trabalho.

1-Com relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

2-Em relação ao modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

3- Em relação ao número de vezes que já fui promovido nesta instituição, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

4-Em relação às garantias que a instituição oferece a quem é promovido, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**

- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

5-Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

6- Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

7-Em relação ao grau de interesse que minhas tarefas me despertam, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

8- Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito

- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

9- Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

10- Com a maneira como esta instituição realiza as promoções de seu pessoal, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

11- Com a capacidade de meu trabalho absorver-me, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

12- Em relação ao meu salário comparado ao custo de vida, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

13- Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

14- Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

15- Em relação a quantia em dinheiro que eu recebo desta instituição ao final de cada mês, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**

- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

16- Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

17- Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

18- Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

19- Com o entendimento entre eu e meu chefe, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito

- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

20- Com relação ao tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

21- Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**
- Totalmente Satisfeito**

22- Com a maneira como meu chefe me trata, sinto-me...

- Totalmente insatisfeito**
- Muito insatisfeito**
- Insatisfeito**
- Indiferente**
- Satisfeito**
- Muito Satisfeito**

Totalmente Satisfeito

23- Com a variedade de tarefas que realizo, sinto-me...

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

24- Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho, sinto-me...

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

25- Com a capacidade profissional do meu chefe, sinto-me...

Totalmente insatisfeito

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito