

CULTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO EM UMA ONG NA CIDADE DE FORTALEZA

Gilvania Machado de Oliveira¹

Vanessa Ingrid da Costa Cardoso²

RESUMO

A cultura organizacional é um dos alicerces para a organização e para que a organização entenda a sua missão perante a sociedade e parceiros internos e externos. A Cultura organizacional é uma fonte de suma importância para a manutenção e sucesso da organização, visto que ela impulsiona a missão evidenciando o alto grau de satisfação e identidade corporativas. Este trabalho apresenta os processos comportamentais organizacionais de uma paraestatal, o clima e a cultura organizacional com o objetivo geral de investigar a cultura organizacional no processo de gestão de uma ONG. Esses requisitos, a cultura e o clima organizacional, caminham para a construção e manutenção dessa ONG, uma instituição sem fins lucrativos que está inserida em um grande e complexo ramo, que não exerce a função de Estado, mas que trabalha junto com esse, o chamado Terceiro Setor. A cultura e o clima organizacionais, fenômenos coletivos ligam-se estreitamente e ambos direcionam a organização para o sucesso atribuindo-lhe sua caracterização própria, ímpar. O presente trabalho descritivo, com a coleta de dados através de entrevista com uma liderança e com os funcionários da ONG. A pesquisa revela a estrutura psicossocial dessa instituição do Terceiro Setor apresentando os valores, as normas com foco de caracterizar a imagem institucional e identificando o grau de satisfação dos colaboradores em relação a essa organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Terceiro Setor. Satisfação. Sucesso.

ABSTRACT

Organizational culture is one of the foundations for an organization and for an organization that is a reality and an internal and external society. Organizational culture is a source of importance for organizational maintenance and success, as it is driven by a mission that demonstrates the degree of corporate identity and satisfaction. What is needed for the construction and maintenance of the NGO, a non-profit institution that is part of a large and complex branch, which does not exercise a State function, but which works together with the third Sector. Organizational culture and climate, collective phenomena are closely linked, and both direct the organization to success by attributing to it its own, unique characterization. This research exploratory was applied in the NGO presents the values, the standards in the identification of the institutional picture and identified the degree of satisfaction the aimontage of that organization.

Keywords: Organizational Climate. Organizational culture. Third sector. Satisfaction. Success

¹ Estudante do Curso de Graduação em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil, Pólo Redenção.

² Doutoranda em Administração e Controladoria, Mestre em Administração e Controladoria, ambos pela Universid

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um dos alicerces para a organização e para que a organização entenda a sua missão perante a sociedade e parceiros internos e externos. A Cultura organizacional é uma fonte de suma importância para a manutenção e sucesso organização, visto que ela impulsiona a missão evidenciando o alto grau de satisfação e identidade corporativas.

Essa cultura corporativa constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização (CHIAVENATO, 2010, p. 173), “proporcionando assim a direção que a organização que irá seguir fazendo a junção do seu “pensar e modo de fazer as coisas” e além de fazer que os seus funcionários sigam um referencial de padrões, regras e costumes”. E essa afirmativa vai de encontro a Deal e Kennedy (1983, p.18): “É o jeito que nos fazemos às coisas por aqui”. Essa modelagem do comportamento e a base e contribuir para a formação e a formatação da Cultura Empresarial, daí surge à afirmativa do sucesso da organização segundo Fleury (1987, p.45): “A cultura, concebida como um conjunto, valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança”.E, no tocante da temática liderança, as relações de poder se inserem no contexto da cultura corporativa

Schein (1984, p.16) indicado por Cavedon (2001, p.34) sugere que a compreensão da cultura organizacional e parte comum do próprio processo administração, assim ela está presente em todos os fenômenos dentro da organização com suas características próprias enraizando os valores e crenças compartilhados por todos e é através dela a organização atua de forma estratégica e eficiente perante aos demais concorrentes.

“As organizações que compõem o Terceiro Setor têm uma lógica própria que difere do setor público e empresarial. Elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo”. (SANTOS, 2012, p.47). Referenciadas como ONGs, associações comunitárias, organizações sociais têm por objetivo atendem o modo de agir e pensar a realidade sociopolítica com ganhos de bem-estar social, transformação social e educacional.

As organizações para- estatais com suas particularidades que vão desde aspectos culturais até os seus estruturais, confundidas com o Estado, realizam atividades privadas de interesse público, que surgem através da necessidade da sociedade em agir para proporcionar melhoria das condições da sociedade em que se situa essa ONG. Tornar-se preocupante quando “se percebe que há um movimento que proclama as virtudes desse setor social, principalmente no que diz respeito à substituição do Estado na provisão de serviços públicos ou mesmo na elaboração de políticas públicas” (FOLHA DE SÃO PAULO, 1996; SHWARTZ, 1996).

Instituição sem fins lucrativos, definida assim também, pois essa ONG possui registro no Cartório de Registro Civil e são tratadas como pessoas jurídicas – no caso das OSCIPs [...] “revelada através de uma busca constante pela profissionalização e capacitação para atuarem como prestadoras de serviços parcerias do Estado – por isso de chamá-las de paraestatais- de instituições de mercado ou de outras instituições do terceiro setor”. (Anez, Lopez e Santos, 2007, p.7)

Na cultura Administrativa dessas organizações, segundo CROZATTI (1998) que a sua formação advém [...] “a partir do processo de socialização, ratificação ou mudanças de crenças, valores, princípios de líderes (fundadores, proprietários e/ou principais gestores)” e agregando a essa tipologia impar que há” uma substituição dos valores originais típicos das organizações sociais- altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, diretos a livre expressão e organização – por valores de mercado: competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia” (ROESCH,2002).

Para fundamentar este trabalho, examinam-se literaturas sobre o Terceiro Setor e a gestão de pessoas com o intuito de evidenciar características da Cultura Organizacional e as condições do Clima Organizacional e adquirido o conhecimento sobre a essência e papel de uma organização não governamental. Pelo crescente número de ONGs no cenário nacional, Organizações que nem são públicas e nem privadas, mas que recebem apoio do Mercado e do Estado, mas se dedicam a consecução de objetivos sociais ou públicos, tornando-se assim esse projeto relevante e acumulativo para o meio acadêmico pela dinâmica organizacional dessas entidades e a sua relação com a Administração Pública, com a consciência

que o conhecimento advém de outro. Partindo dessa explanação temos como tema da pesquisa proposto “Cultura Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo em uma ONG na Cidade de Fortaleza” de maneira que se oportunizou o desenvolvimento da capacidade intelectual do discente alinhando-se ao seu progresso profissional e além de mostrar a face interdisciplinar do assunto que será discorrido na pesquisa.

Diante do exposto, o estudo busca responder à pergunta de pesquisa: Como se configura a cultura organizacional no processo de gestão de Organização não- governamental - ONG?

Para tanto, traçou-se como objetivo geral: investigar a cultura organizacional no processo de gestão de uma ONG. Foram delineados ainda como objetivos específicos: (I).Analisar os valores organizacionais construídos ou que estão em processo de construção encontram-se diretamente relacionados com a promoção e a manutenção da ONG – Instituto Vida Videira; e (II). Conhecer a personalidade e características da Organização.

Nesse sentido, o presente trabalho realizou um estudo explicativo sobre a cultura organizacional da ONG assim conhecendo sua personalidade analisando as suas características corporativas e analisar os reflexos da Cultura Corporativa para conscientizar a sociedade da amplitude das ações, projetos que são desenvolvidas em seu espaço e na comunidade Piçarreia, no bairro Alagadiço Novo em Fortaleza.

A pesquisa é descritiva, utilizando de fontes de pessoas. Segundo Gil (2007, p.68): “É importante destacar que essa classificação não pode ser considerada de forma rígida, já que, muitas vezes, as pesquisas [...] não se enquadrem facilmente num ou noutro modelo”. Além disso, realizou-se uma pesquisa de campo no intuito de compreender o contexto da ONG, bem como alcançar os objetivos propostos.

Acredita-se que com a produção, ordenação e coordenação dessa pesquisa no âmbito de cultura organizacional e ONG são importantes, pois acrescentam conhecimento na Literatura existente, e assim colaborando para o desenvolvimento e melhorar o resultado social do projeto.

O presente estudo se justifica na medida em que é de suma importância promover investigações no âmbito de ONGs, pois estas possuem peculiaridades na gestão e sua ascendência no atual contexto motiva pesquisas científicas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como foco a abordagem de conceitos, ao apresentar pressupostos teóricos e com o objetivo de fornecer o alicerce teórico para os principais assuntos relacionados à pergunta deste Artigo, a qual se refere à Cultura Organizacional, Clima Organizacional e ao Terceiro Setor.

Cultura Organizacional

É de fundamental importância o entendimento e aplicação dos processos dos comportamentos organizacionais de clima e cultura organizacionais, estes indicam a especificidade de cada organização. Ressalta-se que com as constantes mudanças organizacionais em nosso país, tornar-se o assunto um fator de preocupação das organizações obrigando - as a diferenciar-se uma das outras, buscando lugar ou a sua manutenção de espaço nesse meio tão competitivo que é o mercado econômico.

Neste sentido a Cultura Organizacional entende-se pela junção de valores, crenças, relacionamentos, normas que dão para a organização uma identidade própria. Segundo Mota (1995, p.199 e 201):

A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. E essa ação simbólica que ocorre em torno da posição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

A cultura corporativa diverge-se da cultura, termo genérico, por se referir aos costumes e rituais adquiridos durante a história de uma sociedade, estudo este destinado aos antropólogos. Marconi e Presotto (1989) expressam essa cultura da seguinte forma: “Como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade”. E no tocante da Sociologia, a cultura associa-se aos relacionamentos sociais com o objetivo de explicar a constituição e formação do indivíduo e na sua coletividade. De acordo com Crozatti (1998, p.7):

Conclui-se então, que para a Sociologia cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e

relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitam a construção da identidade individual e de (no) grupo.

Por trata-se de uma temática composta, e é um assunto que não se esgotar em pesquisa, há diversas interpelações para a definição de cultura, entre várias conceituações Crozatti (1998, p. 7) versa: “A cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa”. Em virtude disso, conclui-se todo ser humano faz parte de uma cultural ou de várias culturas, e dentre essas culturas temos a Organizacional que para Chiavenato (1994, p.50):

Cultura Organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. E a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

A cultura corporativa deve ser entendida como específica de cada organização sendo esta um conjunto de processos psicológicos e psicossociais que determinar o seu agir coletivo. Cavedon (2001, p. 33-34) complementa [...]: “Acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos e os processos”. E assim, todos os fenômenos que ocorrem na organização se relacionam com ela, desde da admissão de um novo colaborador – este como um recém-chegado se adaptar a essa estrutura – até a busca de parceiros, que são identificáveis com a cultura da organização que trazem uma bagagem cultural a ser agregada a essa corporação, evidenciando-se a sua heterogeneidade.

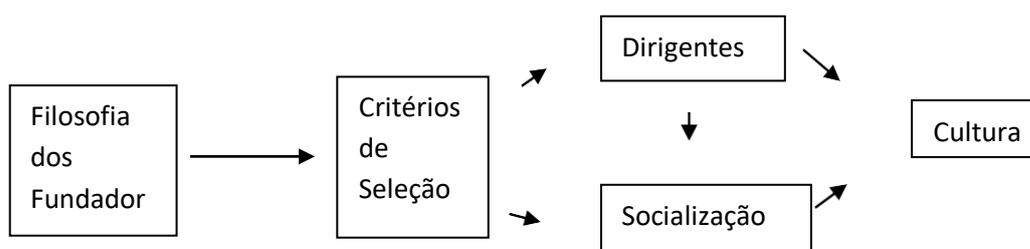
Essa cultura administrativa bem gerenciada torna-se o guia e posiciona a organização perante os seus pontos cardiais que podem ser econômicos, sociais e focando-a na sua missão. Segundo Sadri e Lees (2001, p.123):

Apontam que uma cultura eficaz deve estar alinhada com valores dos colaboradores e coerente com o ambiente no qual a organização está inserida. O atual ambiente global de negócios aponta a cultura e a vantagem competitiva como aspectos críticos e de sucesso para as empresas.

Nesse contexto, a cultura administrativa não é montável como um jogo de quebra cabeça com peças que cada uma tem o seu encaixe em outras ou outras correspondentes, possui-se um grau de flexibilidade por ter valores, crenças partilhadas pelos vários indivíduos que atuam na organização.

A sua construção faz-se longo do tempo com a junção de práticas, com representações mentais e um sistema de significados que une todos em busca de um objetivo e compartilha-se do mesmo modo de agir. “Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização”. (CHIAVENATO, 2010, p.173) Muitos escritores tratam a cultura como um iceberg, por trata-se de que o que está aos nossos olhos é uma pontinha, mas o grande vulto está imerso e escondido, a figura a seguir ilustra bem essa afirmação. Robbins (2005, p. 381) relata a seguinte afirmativa “os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial”. A Figura 1 ilustra como são os processos para a composição das Culturas Organizacionais.

Figura 1 - Como se Forma as Culturas Organizacionais



Fonte: Robbins (2005,p.385).

Ao analisar a Figura 1 entende-se que a filosofia, crenças e normas dos fundadores passam por um critério de seleção, que as mesmas são construídas nas relações da organização, e essas normas a priori difundem-se pelos seus dirigentes, mostra-se uma coletividade dessa cultura organizacional.

Na próxima figura ilustrada, percebe-se que há aspectos que são percebidos facilmente, enquanto outros são de difícil visibilidade. Schein (2009) nos estudos sobre cultura considera-a em três níveis desde mais profundo e invisível e menos profundo e mais visível.

Figura 2 - Imagem do Iceberg Cultural



Fonte: Chiavenato (2010 p.174).

Chiavenato (2002) vai além dessa estrutura e deixa-se entender que há três diferentes níveis que representam e transmitem a cultura administrativa influenciando os membros agirem de uma determinada forma. O primeiro, Artefatos que é o mais superficial, o que está presente no que eu vejo da organização e o mais perceptível. Nesse nível citam-se os produtos, o layout, como as pessoas se vestem, portanto, refere-se à indicação visual. No próximo nível têm-se os valores compartilhados, quer dizer valores de segurança e a razão pela qual as pessoas fazem aquilo, são justificativas aceitas por todos da organização. E o último nível apresenta-se as pressuposições básicas, o mais profundo e oculto (inconsciente) que consiste em sentimentos, crenças inconscientes, e uma realização de ações em deduções dos membros que se direcionam com a cultura da organização.

A formação é a moldagem da Cultura da organização tema resultante das interações ocorridas, seja esta ocorrida entre o espaço geográfico e a entidade, as suas relações políticas entre clientes e parceiros e outros elementos que influenciam durante a existência da entidade. Assim explica a filosofia da organização e os seus traços fortes. Shein (1984) acrescenta que a cultura corporativa se inicia com o fundador com a inserção de aspectos próprios do herói como muitas vezes são conhecidos na organização, dando especificidade da sua gestão e fundamental, por trata-se de um fenômeno coletivo que requer interação entre funcionários e

organização, complementa-se, então, “a cultura aprendida através da socialização e dos ensinamentos dos líderes, repercutindo no sucesso organizacional, na qualidade do trabalho e no ajuste entre pessoa e organização” (DUBRIN, 2003 apud Anes; Lopez e Santos, 2007, p.6).

Clima Organizacional

Assim como a cultura organizacional, o clima organizacional trata-se de um fator de diferenciação que as empresa se preocupam cada vez mais. A criação de um ambiente de trabalho sereno que tenha por objetivo a segurança, estabilidade de seus funcionários e o alvo do Clima organizacional.

Segundo Coda (1993) apud Braga (2006, p.29): “Podemos entender o clima organizacional como o grau de satisfação dos membros de uma empresa, ou seja, força agregadora de respostas às pressões do ambiente interno e externo da organização”. E pode ser a mensuração do grau motivação dos seus membros em relação à organização, e como consequência todos se beneficia com o seu clima organizacional.

Nesse sentido [...] “há a busca pelo equilíbrio entre as necessidades da organização e as expectativas profissionais” segundo afirma Cammarosano (2014), esse equilíbrio conduz criação de um ambiente de trabalho onde a individualidade de cada um, o fortalecimento da motivação, o trabalho em equipe tornarem-se as premissas básicas para uma maior eficiência e manutenção das organizações de acordo com Scaico e Tachizama (2006).

Pode-se afirmar então, que esse comportamento organizacional refere-se ao ambiente interno, o qual colaboradores interagem entre si na organização, e conecta-se estreitamente com o grau de percepção do universo organizacional concepção dada ao clima organizacional por Cammarosano (2014).

Braga (2006) complementa que o clima organizacional é a relação entre o nível individual do colaborador e empresa que se tem como um fator relevante para a preservação desse elo.

Para uma organização ter esse equilíbrio, esse elo, deve ser feito o monitoramento de fatores segundo Luz (2012, apud Cammarosano, p.26) tais como [...] “turnover/rotatividade, absenteísmo, programas de sugestões, avaliação de

desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas nos serviços médicos”. Dentre estes listados pode-se ressaltar o absenteísmo e a rotatividade que segundo Luz (2012, apud Cammarosano, p.27) [...] “nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, além de a rotatividade ser alta, alguns funcionários chegam até omitir sua passagem por elas, mostrando a desaprovação em relação à organização”.

Neste sentido Teixeira (2002) afirma que os gestores devem conhecer situações, práticas dentro da organização para posteriormente intencionar-se para indicar meios para a gestão do clima organizacional.

Para implantar o processo de gestão desse comportamento organizacional, a literatura científica propõe modelos de pesquisas que podem ser usados em qualquer organização, entre elas citam-se o modelo de Bispo (2006), modelo de Kolb (1986), modelo de Sbragia (1983) cabendo à gestão de RH da escolha e a aplicação dessa avaliação na organização sobre o seu clima organizacional.

De acordo com Bispo (2006, p.263):

O importante é que a questão da geração ou aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais que melhorem o relacionamento empresa/funcionário chegue próxima ao nível do desenvolvimento em que se encontram as ferramentas gerenciais para o aperfeiçoamento do relacionamento empresa/cliente.

Esses modelos propostos têm por objetivo a investigação dos fatores condicionantes do clima organizacional para ser uma fonte indicadora para possíveis melhorias no elo funcionário/empresa segundo afirma Braga (2006). Cammarosano (2014) propõe a caracterização do clima organizacional em três tipos: bom, que dizer favorável e estável, prejudicado e ruim (desfavorável).

Para Bispo (2006) “Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e funcionários”, seus *stakeholders*.

A pesquisa organizacional segundo Cammarosano (2014) afirma que [...] a importância do clima organizacional, os resultados de pesquisa a mesma associação apontam que o clima é a segunda maior fonte de insatisfação no trabalho.

Terceiro Setor

Para complementação da fundamentação teórica desta pesquisa deve-se trabalhar a temática das Organizações não governamentais.

A abordagem do Terceiro Setor experimenta-se uma conjuntura de muita importância pela diversidade de organizações com a finalidade de gerar bem-estar social, transformação social e educacional. O complexo Terceiro Setor, complexo no sentido de que há ainda muito que ser estudado, pesquisado pela comunidade acadêmica. Termo este que começou a ser utilizado na década de 70, nos Estados Unidos para designar o conjunto de organizações sem fins lucrativos, o conhecido Setor paraestatal. Este setor conhece-se como co-participativo com os demais setores – Primeiro Setor representado pelo Estado e o Segundo Setor, este dito como o privado – e como um instrumento social de parceira, experimenta-se a forma de agir nas realidades sociopolíticas das comunidades a qual está inserida. No Brasil, o termo começa-se a ser difundido a partir da década de 70 diante das ações autoritárias do Estado e buscando a redemocratização do país. A crise do Estado de bem-estar social, aliada a outros fatores, tais como o desemprego, a globalização e o aumento das desigualdades sociais [...] culminando-se com o surgimento de novas instituições sociais (Santos, Lopes e Anez, 2007) que foram as ONGs.

Ao citar no parágrafo anterior, “o complexo Terceiro Setor”, sobrevém o uso termos equivalentes ou quase sinônimos para entidades que LEWIS, 1998 reúne-as como lutadoras de direito, provisão de serviços humanitários, promoção mútua e solidariedade. Fernandes (1996, p.27) complementa essa característica do Terceiro Setor:

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

Coelho (2000) afirma que essa polaridade com diversos aparecimentos tem-se a dificultam o estabelecimento de padrões para tais entidades por ter uma grande variedade ou tipicidades de organizações que segue parâmetros comuns como o de realizar serviços ao próximo e fazer o bem estar social.

Por sua vez, entende-se que este setor se dedica a causas e problemas sociais, com o caráter de entidade privada que realizam serviços de interesse público, serviços estes que por trata-se de problemas diversos que nem o Estado e o Mercado conseguem digerir.

Recentemente houve mudança no seu desígnio da sua concepção original, atualmente designa-se por Organizações da Sociedade Civil, Smith nos traz que o termo de Terceiro Setor está expirando, porém ainda se encontra dentro da visão da tri-setoriedade da economia.

As organizações da Sociedade Civil identificam-se as suas origens em vários movimentos sociais que pode ser de cunho religioso ou até mesmo na vertente de meio ambiente, ainda, no tocante sobre a sua nomenclatura gênese verifica-se termos “chaves” que se observa esse Terceiro Setor como independência, caridade, filantropia, voluntarias. Independentes por conta com estruturas próprias de administração e financeiramente, há exemplos de organizações que fazer um contrato de gestão, instrumento este que firma entre o Poder Público e a entidade qualificada como OSC.

De acordo com Cardoso (1997 apud Perez, 2005, p.12): “a ideia de independência e também o que caracteriza esta realidade nova constituída pela emergência dos cidadãos e de suas organizações como ativos do processo de consolidação da democracia e do desenvolvimento social”.

No aspecto caridade, trata-se de uma concepção antiga e tradicional, no aspecto de si doar para o outro, Salamon e Anheier (1997) destacam que nem sempre as doações são as bases das receitas destas instituições. Sob o olhar de ser filantrópica, essa vertente é direcionada para o gasto energia, tempo ou o dinheiro em prol de um bem público, no sentido de atender a população, cidadão. E voluntárias por ter em sua essência e base o trabalho motivado por um ideal e por possuírem cidadãos que se identificar com a missão da OSC.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como abordagem metodologia denominada descritiva com o objetivo de acrescentar para a comunidade acadêmica a compreensão teórica do conhecimento Clima Organizacional, Cultura Organizacional e o Terceiro Setor.

A presente pesquisa foi realizada em uma ONG situada em Fortaleza que tem por objetivo: “servir e amar ao próximo, assistindo crianças, adolescentes, jovens, mulheres, adultos e idosos que se encontram em situação de vulnerabilidade social”. (INSTITUTO VIDA VIDEIRA, 2018)

O Instituto Vida Videira atende a comunidade Piçarreira nas seguintes vertentes: educação, desportos, saúde, ciência e tecnologia, assistência comunitária e social e no combate à fome e a miséria. A sua estrutura conta com dois espaços, um destinado a execução de aulas de balé, de música, de corte e costura; um consultório médico e outro dentário. E no outro espaço é destinado à creche onde são atendidas 150 de crianças entre 0 (zero) e 6 anos, com espaço como o berçário, cozinha, salas de aulas, sala de repouso e instalações sanitárias destinada às crianças e também as suas monitoras. A creche é mantida tanto por recursos próprios oriundo de doações e por convenio junto a Prefeitura de Fortaleza.

Foram realizados os processos tanto de seleção de livros, estudos acadêmicos realizados por outros pesquisadores com a temática proposta na pesquisa e fichamento de informações para posteriormente essas informações realizar o agrupamento para a elaboração do referencial teórico e também para que o pesquisador fosse a campo fundamentado e com o objetivo de esclarecer o intuito da pesquisa e mostra todo o itinerário da realização da pesquisa.

As etapas foram seqüenciadas de modo que, a primeira etapa estabeleceu-se os primeiros contatos com a liderança; e posteriormente com os colaboradores do Instituto Vida Videira, para analisar se a pesquisa poder-se-ia por amostra ou por população e definir o universo a ser pesquisado e além de conhecimento de dados secundários como estrutura e objetivos da instituição.

A junção do estudo com a pesquisa de campo teve-se o objetivo de possibilitar uma análise e adequação do roteiro do questionário que se tornava o guia para a efetivação do trabalho.

Esse estudo acadêmico e interpretativo, qualitativo e direcionado para atingir a proposta da pesquisa sobre a cultura e clima organizacional da ONG assim conhecendo sua personalidade analisando as suas características corporativas e analisar os reflexos da sua cultura corporativa.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada aplicada à liderança e gestão do Instituto Vida Videira, bem como aplicação de um questionário direcionado aos seus colaboradores. A entrevista, autorizada pela liderança, teve a duração de 35 minutos, foram gravadas e anotadas pontos chaves de cada resposta. Por questão de sigilo, a liderança que foi entrevistada na transcrição e no presente trabalho será referenciada como Líder.

O objetivo da aplicação da entrevista teve a criação de familiaridade em relação à liderança da entidade, buscando meios, aceitação tanto para a realização da pesquisa como para a futura divulgação no meio acadêmico.

O estudo acadêmico trata-se de procedimento racional, sistemático cheio de etapas e processos a serem vencidos, que busca a investigação de fatos buscando respostas aos problemas propostos, então se segue para a próxima etapa a aplicação do questionário. Segundo Trivinos (1997 apud Santos, Lopes e Anez, 2007, p.7) “procura uma espécie de representatividade do grupo maior de sujeitos que participarão do estudo”. Por isso, a amostra dessa pesquisa e constituída por 18 funcionários. Além de outros instrumentos utilizados utilizou-se a consulta no site da instituição. O “questionário” trata-se de um instrumento que possibilita atingir um número grande de pessoas, em uma ampla área geográfica, já que pode ser enviado pelo correio, por meio digital ou aplicado por telefone “(ZANELLA, 2012, p.111)

O questionário foi segmentado em três partes, das quais a primeira era traçar um perfil, a segunda dizia respeito ao clima organizacional e então sobre motivação. Vale salientar que tais questões foram anteriormente aplicadas nos estudos de Coutinho (2014) e Lima (2015). Esse questionário com perguntas com respostas fechadas dicotômicas. Esse modelo de questionário traz vários fatores de clima organizacional acrescentando também indicadores que instigam as atitudes, comportamentos e decisões dos colaboradores. E também outro questionário aberto, semi-estruturado que foi respondido pela liderança atual da Instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após coleta e tabulação de dados, a partir de dados empíricos, foram identificados que os valores organizacionais construídos ou que estão em processo de construção são valores tais como segurança, de reconhecimento e de profissionalismo. Encontram-se diretamente relacionados com a promoção e a manutenção da Organização não governamental Instituto Vida Videira.

Ao realizar essa análise dos valores organizacionais, observou-se que os funcionários se identificam com a organização e percebem que os seus colegas estão satisfeitos. Braga (2006, p. 29) apresenta a ideia dessa valorização interna quando afirma que: “O clima organizacional é um fator de diferenciação e que as organizações precisam valorizar para gerarem maior satisfação interna adotando práticas de gestão abertas e transparentes e comprometidas com o colaborador”.

Considerando os resultados apresentados evidencia-se o conhecimento da personalidade da instituição, na sua face interna, pela satisfação do trabalho, que o colaborador demonstrou nesta pesquisa as características da Organização. O levantamento dos fatores condicionantes permitiu averiguar como andar o elo entre empresa/funcionário, assim como contribuir para diagnosticar o clima organizacional, que é favorável nesta instituição pesquisada.

No desenvolvimento dessa busca, a pesquisadora sentiu-se restrita, limitada, embora exercendo a função de discente da Administração Pública de uma entidade federal tentando, a priori, alcançar a realização da pesquisa em um órgão público buscando repartições estaduais e municipais. Mas, o muro que existir entre o cidadão e o governo parecia não ter somente um norte apenas, mas identicamente a um perdido horizonte, pode-se comparar a estória “da vaca magra” que foi jogada no penhasco por um sábio para que a família busca-se outros meios para sobreviver, além da vaca. E essa foi à proposta que a pesquisadora conseguiu e a abraçou de forma que a sua identificação com o trabalho voluntariado se reascendeu, não só para realizar estudos na Administração Pública, no sentido de conhecer a dimensão do Terceiro Setor – parceiro e cooperador, que por muitas vezes, o seu papel, a dimensão não e bem explorada e explanada em estudos ou mesmo em uma divulgação do seu real propósito.

Os dados da pesquisa são parte integrante do registro científico e acadêmico. Desta forma, registra-se a entrevista realizada com uma liderança da organização com o objetivo de acrescentar, além do questionário aplicado, devem ser citados e referenciados. Isso assegura que a pesquisadores obtenham o crédito adequado por seu trabalho.

A função primeira da entrevista é de prover o pesquisador de entendimento da história da instituição e para analisar que estratégias, que direções e de como se daria os próximos passos da pesquisa. E também, que procedimentos metodológicos a serem aplicados na pesquisa.

A fim de atingirmos os objetivos acima, propomo-nos as seguintes perguntas a liderança da Instituição:

01. Como nasceu a entidade?
02. Que ações são desenvolvidas pela entidade?
03. Qual é o seu público?
04. Que valores, missão e visão a entidade tem?
05. Como são realizadas suas ações?
06. Há um planejamento formal a ser realizado pela entidade?
07. Que estratégias são utilizadas para a concretização desse planejamento?
08. Como consegue recursos financeiros para a manutenção da entidade.

Líder (informação verbal) em resposta a questão 01 a líder menciona que a “entidade surgiu pelo sonho do seu fundador em fazer algo pela comunidade, e em interesse realizar trabalho social naquele bairro”, desde 2005. A instituição começou em uma casa pequena, mas hoje conta com a estrutura em dois prédios grandes onde um realiza-se oficinas, formações, cursos, atendimento médico e aulas. E, no outro espaço é destinado para a creche.

E em relação às atividades (questão 02) a líder (informação verbal) afirma que o “foco da instituição direciona-se a educação com oferecimento de cursos profissionais”. Esses cursos profissionais se realizam de acordo com a disposição dos voluntários, o que oscilam na média entre 6 a 10 voluntários, e também pelos recursos disponibilizados para tal fim.

Líder: “[...] Costumamos dizer que atendemos crianças de 0 a 60 anos [...]”. A líder ainda relata que a entidade realiza atendimentos destinados a crianças, jovens e adultos. E a média desses atendimentos é de 1000, incluindo os seus

atendimentos fixos que são em torno de 200. Esses números evidenciam a dimensão que a instituição chega. E a líder esclarece que limita o atendimento ao público das mediações, do bairro: “[...] Chegavam pessoas de outros bairros a procurar de nossos serviços”. “[...] (Líder, informação verbal)”.

Em relação à missão, visão e valores a líder afirma que não há a implantação dessas identificações na instituição, mas que estão com um projeto para a implantação desses instrumentos gerenciais. (Líder, informação verbal). Com a inserção desses instrumentos que direcionam aonde a empresa que chega, O IVV obtenha resultados maiores e consiga aumentar o número de serviços oferecidos principalmente na educação, que é seu carro chefe. A ONG se compromete com o seu objetivo principal que é a educação e cada vez mais vem ganhando credibilidade diante da sociedade.

Em resposta a realização de um planejamento formal (questões 6 e 7), a Líder afirma que não se estabelece o planejamento efetivo na instituição, mas que planeja as ações com rapidez, mas sim de que tem que realizar a ação ou projeto: “[...] Estamos a fazer, iniciaremos esses ano. Quando há um projeto, corremos atrás e fazemos e pronto[...].” A ONG necessita de um planejamento minucioso e eficaz, e também de uma gestão de recursos humanos preocupada com seu capital intelectual, principalmente no tocante ao seu voluntariado..

A informante – Líder- relata que a instituição recebe doações que veem por parte de membros da igreja e de alguns dos membros, mas que a instituição tem como parceira a ONG Moradia e Cidadania, que são de funcionários da Caixa Econômica Federal, que auxiliam a ONG em alguns cursos. Essa organização precisa do apoio da sociedade para manter-se e também realizar seus serviços de interesse público.

Descrições do perfil da população

O tempo de serviço exercido pelos colaboradores foi principalmente no intervalo de 3 meses até 7 anos. Logo, percebe-se que os colaboradores presentes na ONG são tanto mais antigos quanto bem recentes. A formação escolar apresentada pelos seus colaboradores foi desde ensino médio até a pós-graduação, Portanto, concluiu-se que a instituição prima pela boa qualificação de seus funcionários, e acrescenta-se como um fato gerador de clima organizacional

favorável. E constata-se que as pessoas que trabalham nesta ONG não exercem atividade profissional para viver, mas por uma causa, um ideal.

Aspectos condicionantes da construção da cultura organizacional da ONG

Segue-se a apresentação dos dados da pesquisa que permitiram a avaliação de diversos fatores organizacionais tais como satisfação, comunicação, chefia, qualidade de vida, entre outros.

Por sequências os dados levantados no apêndice I com a temática o clima organizacional que os colaboradores estão satisfeitos com a organização, também se pode indicar esse fator satisfação pelo tempo de permanência de trabalho na instituição; que entre os 18 funcionários da instituição tem-se sete que estão há mais de um ano, isso representa um percentual de 39% da população da instituição. Também se pode acrescentar a questão relacionada à segurança, onde nas questões relacionadas sobre motivação, esse fator foi o mais assinalado perante os demais nos requisitos sobre as principais razões que os funcionários estão no emprego. Essas interações, tais como tempo de permanência na Organização não governamental-ONG, que resultam na cultura corporativa através de uma construção social de diversos atores com suas vivências individualizadas acrescentam a organização características próprias.

Nas perguntas, as quais se referenciavam aos condicionantes relacionados ao trabalho executado pelos funcionários como estrutura organizacional, fatores ergonômicos, condições tecnológicas, espaço físico, a pesquisa mostrou que os funcionários que concordam, em geral, com as condições oferecidas pela ONG, cerca de 70%. Isso descreve o quanto a ONG dispõe de instrumentos necessários para que os funcionários desempenhem suas funções, o chamado apoio logístico, segundo um dos fatores condicionantes mencionados por, Sbragia no seu modelo de pesquisa de clima organizacional.

E em relação à chefia as questões de números 20 a 23 tiveram um percentual predominante de 72% que concordam que existe a confiança e acreditam no trabalho da liderança, que há a motivação pela chefia para o desenvolvimento humano dos colaboradores, que ele proporciona os recursos adequados, aceita e aplica sugestões refletindo assim, que o papel fundamental da liderança para a

manutenção de um clima organizacional favorável. No modelo de avaliação de clima organizacional proposto por Kozlowski (1989) e especificamente avaliado a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

Nos quesitos relativos à motivação, os colaboradores responderam em torno de 55% que o trabalho para eles eram uma fonte de prazer, e isso se torna reflexo de uma sinergia entre os funcionários e a organização, e reflete a mentalidade que predomina na organização. Isso representa a cultura organizacional através das percepções (padrões culturais ocultos) dos dirigentes e seus colaboradores. Esse fenômeno coletivo partilhado e repassado de indivíduo a indivíduo.

Conforme estudo de Coutinho (2014), as afirmativas podem ser subdivididas em variáveis tais como: imagem institucional (afirmativas de 1 a 4), política de recursos humanos (5 a 7), sistema de assistência e benefícios (8), estrutura organizacional (9 a 13), organização e condições de trabalho (14 a 16), relacionamento interpessoal (17 a 19), comportamento das chefias (20 a 24), satisfação pessoal (25 a 27), planejamento institucional (28 a 30), processo decisório, autonomia universitária (31) e avaliação institucional (32).

Para uma análise dos dados e propor melhor entendimento do clima e cultura organizacional da instituição dispõe a Tabela 1

Tabela 1 – Quesitos/fatores condicionantes do clima e cultura organizacional da Organização não governamental-ONG.

	1	2	3	4	5	Total
1. Sinto-me satisfeito por fazer parte desta ONG.	0 0%	0 0%	0 0%	13 72%	5 28%	18 100%
2. Me Identifico com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento.	0 0%	0 0%	0 0%	13 72%	5 28%	18 100%
3. Percebo a satisfação das pessoas envolvidas com esta ONG.	0 0%	0 0%	0 0%	13 72%	5 28%	18 100%
4. Sou reconhecido na sociedade pelo fato de trabalhar nesta ONG.	0 0%	0 0%	1 5%	14 78%	3 17%	18 100%
5. As políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente.	0 0%	0 0%	3 17%	13 72%	2 11%	18 100%
6. As políticas organizacionais promovem a integração dos colaboradores desta ONG.	0 0%	0 0%	3 17%	13 72%	2 11%	18 100%
7. As políticas organizacionais me incentivam ou desperta em mim a necessidade de aprendizagem contínua.	0 0%	0 0%	3 17%	12 66%	3 17%	18 100%

8. Os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.	0	0	1	14	3	18
	0%	0%	5%	78%	17%	100%
9. Há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos da ONG.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
10. Os objetivos e metas do meu setor estão claros e relacionados com o trabalho que realizo.	0	0	3	14	1	18
	0%	0%	17%	78%	5%	100%
11. O número de colaboradores no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das tarefas.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
12. Tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho.	0	0	2	12	4	18
	0%	0%	11%	66%	22%	100%
13. Tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.	0	0	3	14	1	18
	0%	0%	17%	78%	5%	100%
14. As condições ergonômicas atendem às minhas necessidades, tais como: temperatura, iluminação, limpeza e mobiliário.	0	0	2	13	3	18
	0%	0%	11%	72%	17%	100%
15. Disponho de tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
16. Tenho espaço físico adequado para executar as minhas tarefas.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
17. Conheço a estrutura de chefia existente e identifico o papel de cada um no dia-a-dia.	0	0	3	14	1	18
	0%	0%	17%	78%	5%	100%
18. Existe cooperação intensa e ativa entre os colaboradores do meu setor.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
19. Existe reconhecimento da competência profissional entre os colegas.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
20. Confio e acredito no trabalho realizado pelo meu chefe.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
21. Meu chefe desperta o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
22. Meu chefe proporciona os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
23. Meu chefe aceita e aplica as sugestões dadas pelos servidores no meu setor.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
22. Meu chefe proporciona os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
23. Meu chefe aceita e aplica as sugestões dadas pelos servidores no meu setor.	0	0	3	13	2	18
	0%	0%	17%	72%	11%	100%
24. O grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelo meu chefe, está adequado.	0	0	2	14	2	18
	0%	0%	11%	78%	11%	100%
25. Estou satisfeito com o trabalho que realizo.	0	0	0	13	5	18
	0%	0%	0%	72%	28%	100%
26. Sinto-me motivado a exercer meu trabalho.	0	0	0	14	4	18
	0%	0%	0%	78%	22%	100%
27. Sei que a responsabilidade atribuída ao meu cargo é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais.	0	0	2	14	2	18
	0%	0%	11%	78%	11%	100%
28. Na ONG, as tarefas e mudanças organizacionais são planejadas.	0	0	2	14	2	18
	0%	0%	11%	78%	11%	100%
29. Recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.	0	0	3	14	1	18
	0%	0%	17%	78%	5%	100%
30. Contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela ONG.	0	0	1	12	5	18
	0%	0%	5%	66%	28%	100%

31. Meu setor é informado em tempo hábil e de forma clara das decisões que o envolvem.	0 0%	0 0%	0 0%	13 72%	5 28%	18 100%
32. O modelo de avaliação institucional vigente identifica os problemas do meu setor.	0 0%	0 0%	0 0%	13 72%	5 28%	18 100%

Fonte: Elaboração própria.

Diante da Tabela 1, quanto aos aspectos de imagem institucional (afirmativas 1 a 4), observa-se que houve predominância de concordância que e há satisfação, identificação e reconhecimento por parte dos colaboradores.

A partir das afirmativas 5 a 7, quanto aos aspectos da política de recursos humanos, observa-se a identificação da valorização do ser “colaborador” e há a existência da promoção de um sentimento de recompensa e a manutenção do elo entre empresa/colaborador.

Quanto às questões relacionadas ao sistema de assistência e benefícios (afirmativa 8), inferi-se que predominantemente houve concordância que ha um nível de preocupação da administração da entidade compreende os elementos sociais com a parte do processo de gestão.

Ainda sobre os aspectos da Tabela 1, nas afirmativas direcionadas a organização e as condições de trabalho (14 a 16) tais como condições ergonômicas, tempo de execução de tarefas e layout há a preponderância da anuência que ambiente oferece boas condições de trabalho e a execução da atividade não é estressante.

A partir das afirmativas 17 a 19, quanto aos aspectos referentes ao relacionamento interpessoal, constatar-se que há a existência de acordo e que há o trabalho em equipe, assim inferi-se que o relacionamento entre os colegas de trabalho é sinérgicos, assim estabelece-se um clima organizacional favorável.

Nas afirmativas 20 a 24, quanto a análise dos comportamentos da chefia inferi-se que há soberania pelos colaboradores considerar-se a liderança democrática e participativa. Então, concluir – se que a tomada de decisões desta ONG, dessa gestão, baseia-se no conhecimento prévio da opinião da equipe.

Outros aspectos estudados e analisados estão presentes nas afirmativas 25 a 27, relacionadas aos aspectos satisfação pessoal, evidencia-se que o sentimento de pertence à organização torna-se bastante relevante. Assim inferi-se que o grau de motivação da equipe é elevado, nesse sentido o colaborador

identificado como um elemento valioso dentro da equipe e de ajuda mútua que prevalece na organização.

De acordo com as respostas da Tabela 1 referentes às afirmativas 28 a 30 referentes ao planejamento institucional, não se evidencia plena concordância em relação a tarefas e mudanças organizacionais por não realizar nenhum tipo de planejamento ou estabelecer metas, estratégias, métodos para alcançar seus objetivos.

Outras particularidades estudadas e analisadas refere-se a processo decisório, autonomia universitária (afirmativa 30) há demonstração que ainda não uniformidade entre os colaboradores das pretensões da instituição, pode-se também evidenciar este aspecto pela não adoção da entidade de instrumentos que caracterizam para a direção da instituição, tendo como consequência a não clareza das mudanças sofridas pela instituição e sobre o seu planejamento que não é realizado (entrevista realizada a uma líder da organização,2018) que agrega a falha na comunicação da organização.

Considerando os resultados mostrados evidencia-se que os fatores condicionantes avaliados proporcionam a promoção e a manutenção da Organização não governamental.

Mostra-se também que a cultura organizacional do Instituto Vida Videira tem como uma das principais características o seu extenso trabalho desenvolvido na comunidade, com a individualidade dos múltiplos indivíduos agregando para instituição um grande valor que e a empresa que acredita no profissionalismo dos seus colaboradores, transmite a imagem de um ambiente seguro , evidenciado ela permanência longínqua de alguns colaboradores e que proporciona aos seus colaboradores reconhecimento, espírito de equipe fazendo de a instituição impar diante das demais do mesmo ramo

Portanto, este estudo não teve em nenhum momento a intenção de findar o assunto de cultura organizacional no terceiro setor, mas sim de agregar, aprimorar e dilatar com o objetivo de estimular a produção de novos trabalhos na temática de para- estatais com foco no comportamento organizacional que e da cultura organizacional, pois é evidenciado neste estudo o quanto é grande o espaço de atuação social, cheias de autonomia e com gestão própria.

Certos de que ainda há muito mais a ser estudado sobre a cultura e o clima organizacional e em especial atenção ao Terceiro Setor, temática complexa e

com pouca divulgação, concluímos este capítulo e passamos, a seguir, para as considerações finais sobre este estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como questão a cultura e o clima organizacional no Terceiro Setor. A pesquisa constatou-se também que, como se mostrou nesse trabalho.

Com a dimensão da Administração Pública dimensão esta que se refere a sua amplitude de serviços e órgãos, pela sua heterogeneidade de demandas, observou-se que essa toda amplitude não é acessível aos cidadãos ou aos acadêmicos, não pelos gestores ou mesmo pelos seus processos burocráticos excessivos. A pesquisadora tinha a pretensão, a avidez de realizar a presente pesquisa em um órgão da Administração Direta, mas de forma alguma desprezando ou subestimando o Instituto Vida Videira lugar de grande conhecimento que me recebeu com tanta atenção e carinho para realizar esta pesquisa, sempre colocando a minha disposição as informações necessárias a pesquisa e além de ser o meu campo, amplo e complexo, proporcionou a consumação desse estudo com êxito.

Apesar das contribuições mencionadas acima e diante dos impedimentos e repulsas vivenciadas pela pesquisadora, sabemos que no desenvolvimento de estudos acadêmicos ficam algumas indagações, as quais podem oferecer novas linhas de investigações e de resposta para questionamentos não só no mundo acadêmico, mas também para a sociedade. Portanto, direcionamos, a seguir, algumas temáticas para futuras pesquisas:

- Com base nos estudos vimos à necessidade de difundir e polinizar o papel social de uma ONG, já que essas atingem a população na comunidade em que esta inserida, mas também influencia a vida de comunidades vizinhas.

- Outra temática a ser estudada é o funcionamento da gestão complexa dinâmica de uma ONG, visto que algumas dependem somente de doações para manter a sua estrutura e seus projetos.

- Sugerimos também uma análise comparativa entre as diversas organizações que fazem parte do Terceiro com objetivos específicos de como é a sua gestão não de forma individualizada, isso seria impossível, mas de acordo com as suas especificidades, de como funciona o controle realizado pelo Estado dessas entidades.

- Outra temática a ser sugerida trata-se de como os demais setores contribuiriam para os processos de fomentação de recursos para a manutenção das OSC.

Enfim, como participante e pesquisadora deste trabalho, expomos algumas reflexões, iniciando com a afirmação de que o desenvolvimento deste trabalho trouxe contribuições para o nosso crescimento acadêmico como uma experiência impar porque cada etapa ou alicerce- uma base para levantar outras etapas- a ser ascendido não foi fácil, desde se conseguir uma instituição para desenvolver o trabalho ate a finalização da pesquisa. Com certeza, as instituições são publicas, mas não são de **fácil acesso ao público** (Grifo nosso). Os conhecimentos adquiridos através das leituras, das discussões com o orientador, a coleta de dados em campo, a dificuldade de aceitação da entidade em realizar a pesquisa, busca e a seleção, junto com a Tutoria, de melhoria nos textos acadêmicos com a temática proposta na pesquisa, tudo isso nos fez perceber que há muito para se estudar e conhecer, principalmente sobre o Terceiro Setor, sem deixar a par os processos organizacionais comportamentais que agregam a qualquer organização mais valia e direção, que são objetos do nosso estudo. Portanto sentimo-nos abençoadas pela realização deste trabalho e cientes do dever cumprido.

-

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino **Terceiro Setor: as origens do conceito**. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador/BA, 2002 (GPG 837-2002).

BRAGA, Reinaldo Queiroz. **Terceiro Setor: Uma pesquisa sobre Clima Organizacional**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN2237-1664,n.VI, Trabalho 02, 2012.

BRASIL.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cerca de 6 milhões de pessoas fazem trabalho Voluntário**. Disponível em <www.agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso: 27 mar.2018.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores** – Editora da UFGRGS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa** - São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro, 2010.

COUTINHO, Rebeca Natália Salcedo. 68f. 2014**Clima organizacional: percepção dos servidores técnicos-administrativos da UNILAB**. Monografia (especialização em Gestão Pública. 2014.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e interações** – Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10,n.18.

ROESCH, S. M. A. **Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade.Integração**. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n.30, set.2003. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/integracao>>. Acesso em 02/03/05.

CURVELLO, João Jose de Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional** -2 ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

FERNANDES, Rubem Cesar "**3 Setor - Desenvolvimento Social Sustentável**".

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron. 199

FOLHA DE SÃO PAULO. **Combater a Exclusão**. Editorial. 17 dezembro 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, AntonioEdney do Nascimento. **Uma perspectiva endógena sobre motivação do servidor público**. 63 f. 2014. Monografia (Especialização). Universidade Estadual do Ceará. 2015.

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

MOTTA, Fernando Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. Recursos Humanos e Subjetividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**. N.112, pp.61-83,2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade**. **Integração**. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n.30, set.2003. Disponível em <
<http://www.fgvsp.br/integracao>>. Acesso em 06/04/18.

SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do terceiro setor**. Natal: EdUnP, 2012.

SCAICO, O; TACHIZAWA, T. **Organização Flexível: qualidade na gestão de processos**. 2. Ed. São Paulo: Alas, 2006.

SMITH, David Horton. **Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector**. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.

SOARES, Érica Beranger Silva et al. **Análises de Dados Qualitativos: Interseções e diferenças em pesquisas sobre Administração Pública**. In: III ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2011, João Pessoa. Rio de Janeiro: EnEPQ. 2011.

TEIXEIRA, J.E. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. IN. Manual de gestão de Pessoas e equipes . 2 Ed. São Paulo: Gente, 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. – 2 Ed. Reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2012.

ZAVAREZE, Tais Evangelho. **Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura**. Devem constar todas as referências usadas no trabalho, em ordem alfabética, dentro das normas ABNT.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO – TEMA: Clima Organizacional

Este questionário destina-se a um trabalho de conclusão de curso, sob a forma de Artigo. Solicito sua valiosa cooperação, no sentido de responder as questões que seguem abaixo. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: () de 18 até 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos ()
acima de 50 anos

Escolaridade:

() Ensino Médio () Ensino Médio Técnico () Superior () Superior Incompleto ()
) Pós-Graduação

Tempo de Serviço na instituição: _____

Leias os itens abaixo e indique o quanto você concorda ou discorda de cada um deles. Dê sua resposta marcando um X no campo do número (de 1 a 5) que melhor represente sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
3. Sinto-me satisfeito por fazer parte desta ONG.					
4. Me Identifico com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento.					
3. Percebo a satisfação das pessoas envolvidas com esta ONG.					
4. Sou reconhecido na sociedade pelo fato de trabalhar nesta ONG.					
5. As políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente.					
6. As políticas organizacionais promovem a integração dos colaboradores desta ONG.					
7. As políticas organizacionais me incentivam ou despertam em mim a necessidade de aprendizagem contínua.					

8. Os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.					
9. Há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos da ONG.					
10. Os objetivos e metas do meu setor estão claros e relacionados com o trabalho que realizo.					
11. O número de colaboradores no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das tarefas.					
12. Tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho.					
13. Tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.					
14. As condições ergonômicas atendem às minhas necessidades, tais como: temperatura, iluminação, limpeza e mobiliário.					
15. Disponho de tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho.					
16. Tenho espaço físico adequado para executar as minhas tarefas.					
17. Conheço a estrutura de chefia existente e identifico o papel de cada um no dia-a-dia.					
18. Existe cooperação intensa e ativa entre os colaboradores do meu setor.					
19. Existe reconhecimento da competência profissional entre os colegas.					
20. Confio e acredito no trabalho realizado pelo meu chefe.					
21. Meu chefe desperta o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores.					
22. Meu chefe proporciona os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.					
23. Meu chefe aceita e aplica as sugestões dadas pelos servidores no meu setor.					
24. O grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelo meu chefe, está adequado.					
25. Estou satisfeito com o trabalho que realizo.					
26. Sinto-me motivado a exercer meu trabalho.					
27. Sei que a responsabilidade atribuída ao meu cargo é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais.					
28. Na ONG, as tarefas e mudanças organizacionais são planejadas.					
29. Recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.					
30. Contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela ONG.					
31. Meu setor é informado em tempo hábil e de forma clara das decisões que o envolvem.					
32. O modelo de avaliação institucional vigente identifica os problemas do meu setor.					

QUESTÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

Para você, seu trabalho é:

- Uma fonte de prazer
- Uma obrigação a ser cumprida
- No momento não tenho outra opção
- Um dever, mas que me realiza
- Outro significado. Qual?
-

Assinale, dentre as opções ao lado, os três atributos que você considera mais importantes para a sua motivação no ambiente de trabalho:

- Reconhecimento
- Perspectiva de carreira
- Espírito de equipe
- Possibilidade de recebimento de *feedback* (críticas e/ou elogios a respeito dos trabalhos que realiza)
- Relacionamento que mantém com a liderança
- Benefícios, gratificações e outras vantagens financeiras
- Clima no ambiente de trabalho
- Salário
- outros. Qual?
-

O que lhe causa desmotivação? Assinale os três atributos que você considera como mais desmotivadores:

Quais as principais razões pelas quais você está hoje neste emprego? Assinale até três alternativas.

- Segurança
- Estabilidade
- Possibilidade de crescimento
- Estou neste emprego por ainda não ter encontrado outra oportunidade melhor.
- Benefícios, gratificações e outras vantagens financeiras recebidas
- Satisfação com o trabalho exercido
- Outra razão. Qual?
-

O que faz você atingir os objetivos propostos pelo órgão em que você trabalha? Assinale até três opções:

- Reconhecimento
- Ascensão profissional
- Agradar a seus superiores
- A pressão imposta para que os objetivos sejam alcançados
- Profissionalismo
- Própria satisfação
- Aceitação no grupo em que está inserido
- Outra razão. Qual?
-

- Falta de reconhecimento
- Acumulo de serviço
- Falta de oportunidade de crescimento
- Falta de suporte por parte da chefia imediata
- Problemas de relacionamento com colegas
- Falta de *feedback* (críticas e/ou elogios a respeito dos trabalhos que realiza)
- Dificuldade de comunicação com os superiores
- Benefícios, gratificações e outras vantagens financeiras em valor abaixo do esperado
- Falta de clareza quanto ao estabelecimento de metas
- Clima Organizacional desfavorável
- [_____] Outro.
Qual? _____

APÊNDICE B- Entrevista Transcrita**Arquivo: A1- Tempo de gravação: 35 minutos e 44 segundos.****Realizada em 13 de Dezembro de 2017.****Identificação: N.G.****35 anos****Formação : Assistente Social****Tempo de exercício na entidade: 4 anos – 2 anos de liderança.**

P. Como nasceu a entidade?

L. “O Instituto Vida Videira esta na comunidade surgiu pelo sonho do seu fundador em fazer algo pela comunidade, e em interesse realizar trabalho social naquele bairro”, desde 2005. A instituição começou em uma casa pequena, mas hoje conta com a estrutura em dois prédios grandes onde um realiza-se oficinas, formações, cursos, atendimento medico e aulas.

P. Que ações são desenvolvidas pela entidade?

L. O Instituto Vida Videira trabalha com a parte educacional direciona-se a educação com oferecendo de cursos profissionais como de cabeleireiro, de operador de crochê, de dança, violão. Esses cursos profissionais são realizados de acordo com a disposição dos voluntários que temos ,geralmente de 6 a 10 voluntários, e também pelos recursos disponibilizados para tal fim.

P. Qual e o seu publico?

L. Costumamos dizer que atendemos crianças de 0 a 60 anos. “Todos os tipos de públicos e também não só da comunidade, mas também chegavam pessoas de outros bairros a procurar de nossos serviços”. E agora pedimos um comprovante de endereço para sabe se e da comunidade. Realizamos cerca de 1000 atendimentos mensais e também temos atendimentos fixos, que e em media de 200 atendimentos, médicos, de cursos, da creche, e outros.

P. Que valores, missão e visão a entidade tem?

L. Nos não temos , a administração estão elaborando um projeto para implantar esses termos.

P. Como são realizadas suas ações?

L. Não há um planejamento formal, agimos rápido para concretizar uma missão. Tem-se o projeto e fazemos, mobilizamos os membros para participar. Estamos a fazer, iniciaremos esses ano.

P. Que estratégias são utilizadas para a concretização desse planejamento?

L. Como já falei, todos do Instituto corremos atrás e fazemos e pronto.

P. Como consegue recursos financeiros para a manutenção da entidade?

L. Como já falei, todos do Instituto corremos atrás e fazemos e pronto. Vivemos de doações que vêm por parte de membros da igreja e de alguns dos membros, mas que a instituição tem como parceira a ONG Moradia e Cidadania, que são de funcionários da Caixa Econômica Federal, que auxiliam fornece para o Instituto material de acordo com o curso ou com as suas doações.