

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ASSOCIAÇÃO DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO: IMPLICAÇÕES NA SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS TRABALHADORES

Stefany Montagner Bonifácio¹ | <https://orcid.org/0009-0006-8619-6682>

Edward Goulart Junior¹ | <https://orcid.org/0000-0002-4923-433X>

Submetido: 07/11/2023 | Aprovado: 26/04/2024 | Publicado: 13/05/2024

Editora associada: Prof. Me. Tatiana Losano de Abreu

DOI: <https://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2024id8168>

Resumo - Associações são um tipo de Organização do Terceiro Setor, sendo que este se define principalmente por duas características: sem fins lucrativos e trabalho voluntário, muito embora possa existir o trabalho remunerado em algumas organizações do setor. A presente pesquisa analisou, de acordo com revisão bibliográfica, aspectos da estrutura organizacional de uma Associação do interior do Estado de São Paulo, assim como suas possíveis implicações na satisfação e engajamento dos trabalhadores. O método constituiu-se em pesquisa de levantamento, qualitativa e quantitativa, com amostra de 10 pessoas. Analisou-se os aspectos missão, projetos de treinamento e desenvolvimento, acompanhamento de desempenho e feedback (através de análise documental e entrevistas estruturadas com a coordenação). Posteriormente, aplicou-se um instrumento on-line (questionário) com os trabalhadores, composto por perguntas fechadas da Escala de Engajamento no Trabalho (SIQUEIRA *et al.*, 2014) e outras adaptadas da Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008). Para interpretação, utilizou-se a análise de conteúdo para entrevistas e estatística descritiva para o questionário. Os resultados indicam que: 1) níveis altos de satisfação no trabalho geralmente são acompanhados de níveis altos de engajamento; 2) trabalhadores remunerados são mais satisfeitos com a chefia do que os voluntários, e estes são mais satisfeitos com a natureza das tarefas; 3) a menor média geral de satisfação é com promoções, principalmente para os remunerados. A discussão com literatura indica que a Associação apresenta fatores preditivos de satisfação e engajamento no trabalho, sendo que alguns projetos estratégicos de Gestão de Pessoas podem potencializar ainda mais essa predição.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; engajamento no trabalho; terceiro setor; gestão de pessoas.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF AN ASSOCIATION IN THE INTERIOR OF THE STATE OF SÃO PAULO: IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE SATISFACTION AND ENGAGEMENT

Abstract - Associations can be called a kind of voluntary sector organization, which is defined mainly by two features: non-profit and voluntary work, although paid work may exist in some organizations in the sector. According to a bibliographic review, this research analyzed aspects of the organization and work structures in an association based in São Paulo's countryside, besides their probable implications in workers' satisfaction and engagement. The method was a qualitative-quantitative survey research with a sample of 10 people. Analyzed aspects were mission, training and development projects, performance follow-up, and feedback (through document analysis and structured interviews with the coordination). Subsequently, an online instrument (questionnaire) was applied to workers, with ten closed questions of the Job Engagement Scale (SIQUEIRA *et al.*, 2014) and others that were adapted from the Job Satisfaction Scale (SIQUEIRA, 2008). For data interpretation, content analysis was used for interviews and descriptive statistics for questionnaires. Results pointed out: 1) high levels of job satisfaction are generally accompanied by high levels of engagement; 2) paid workers are more satisfied with their bosses than voluntary ones, and these are more satisfied with the task nature; 3) the lower general satisfaction mean is about promotions, mainly by the paid workers. Literature discussion indicates that the Association shows predictive factors of satisfaction and engagement at work, and some strategic projects of People Management can strengthen this prediction even more.

Keywords: job satisfaction; job engagement; voluntary sector; people management.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é considerado como o conjunto de organizações não governamentais, sem fins de distribuição de lucros, com alto grau de autogerenciamento e nível significativo de voluntários (Ruwer; Canoas, 2009; Duarte; Cavalcante; Marques, 2017). Organizações do Terceiro Setor (OTS) são socialmente importantes pois, além de terem significância econômica mundial e atender necessidades sociais fundamentais (Binotto *et al.*, 2016), também são locais de trabalho (remunerado e voluntário) para várias pessoas. Segundo Faria e Gibson (2017), recorrentemente, essas organizações não possuem uma formalização e estruturação no que diz respeito ao gerenciamento de seu pessoal, sendo de importância se debruçar sobre isso, visto que cuidar da experiência dos trabalhadores é também cuidar dos objetivos e resultados da organização.

O processo de gerenciar as relações entre trabalhadores e as organizações de trabalho é conhecido por Gestão de Pessoas (GP) e geralmente é conduzido por profissionais da área de Administração e/ou Psicologia Organizacional e do Trabalho. Borges e Mourão (2013) discutem sobre o desafio dos profissionais da psicologia em adentrar essa área de atuação, tendo como desafio cuidar e organizar a vida laboral – garantindo expectativas tanto da organização quanto do trabalhador.

A presença de GP em uma organização é um tema importante em diversos sentidos, pois essa é a área que busca garantir o equilíbrio de interesses tanto das pessoas como das organizações, promovendo boa experiência profissional do trabalhador – clima favorável de trabalho, capacitação profissional, qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes, integração do trabalhador nas atividades do cargo e cultura organizacional, entre outras (Bragança; Flores, 2021). Há diversos subsistemas atuando para que esses objetivos sejam atingidos, sendo que cada organização planeja suas políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas as suas características, as características dos trabalhadores e aos objetivos organizacionais.

Em uma revisão de literatura sobre a presença de GP em organizações do terceiro setor, identificou-se que há poucos estudos na área – alguns deles provém da área de administração e outros, do serviço social (Bose, 2004; Binotto *et al.*, 2016; Ruwer; Canoas, 2009; Pires; Semensato; Lhamby, 2021). Esses autores demonstram e concordam que os processos de GP em organizações do terceiro setor ainda não são estruturados, mas que existem alguns caminhos para uma estruturação adequada da área.

Considerando que são raras as organizações do Terceiro Setor que possuem subsistemas estruturados de GP, porém, reconhecendo a importância da presença destas práticas, o presente estudo propõe analisar alguns aspectos da estrutura organizacional de uma Associação do Terceiro Setor. Intenta também, identificar as possíveis implicações na satisfação e engajamento no trabalho de seus trabalhadores, visto que estes fenômenos podem atuar como um termômetro para entender se a instituição precisa manter e otimizar procedimentos gerenciais presentes ou se precisa considerar e implementar outros.

De acordo com Siqueira (2008), a ação de investigar os níveis de satisfação no trabalho pode ajudar a entender as experiências emocionais vivenciadas pelo trabalhador no ambiente de trabalho, já que estas sofrem impactos de políticas e práticas da organização (sejam elas culturais ou do modo de gestão da instituição). Assim, a partir das aferições obtidas em relação à satisfação no trabalho, é possível dedicar esforços à modificação do ambiente e das relações e promover fatores preditivos de satisfação no trabalho.

Traçando um paralelo entre satisfação e engajamento no trabalho, Andrade (2020) encontrou correlações positivas entre essas duas variáveis num estudo sobre o setor público brasileiro e português, de modo que trabalhadores satisfeitos tendem a engajar-se mais em suas atividades. Outro estudo realizado com docentes de uma universidade privada também aponta correlações entre as duas medidas: “os docentes temáticos tornam-se mais engajados em um ambiente de trabalho que lhes proporciona satisfação com chefia, colegas e tarefas e vice-versa” (Caldas *et al.*, 2013, p. 233).

De acordo com a revisão bibliométrica feita por Gonçalves e Oliveira (2023), que usaram metodologia de filtragem na pesquisa, a quantidade de estudos sobre satisfação e engajamento no trabalho entre 2012 e 2022 foi de 72 artigos com o termo “satisfação no trabalho”, 18 artigos com o termo “engajamento no trabalho” e apenas um com o termo “satisfação e engajamento no trabalho”.

Durante o levantamento bibliográfico para realização da presente pesquisa foram encontrados dois artigos que analisaram simultaneamente satisfação e engajamento no trabalho (Caldas *et al.*, 2013; Andrade, 2020) e outros dois que analisaram outros temas além dos citados (Spader, 2019; Santos, 2021), mas apenas o estudo de Caldas *et al.* (2013) é da área de Psicologia, e todos se situam em contextos de Primeiro e Segundo Setor (serviços públicos estatais e empresas privadas). Além disso, só foram encontrados dois estudos relacionando os constructos “satisfação no trabalho” e organizações do Terceiro Setor, e nenhum estudo sobre engajamento no trabalho neste setor (Ferreira, 2020; Pires *et al.*, 2021).

Portanto, com base na necessidade de explorar aspectos de GP que possam ser implementados no Terceiro Setor, formulou-se a pesquisa com os seguintes objetivos específicos: analisar se há delimitação de missão na Associação; identificar se há e como se dão os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) oferecidos aos trabalhadores; identificar ações de acompanhamento do desempenho e como é feito o processo de *feedback* (de desempenho) entre gestores e liderados.

Além das justificativas apresentadas, afirma-se que o estudo aqui apresentado pode ser útil para futuros projetos de organizações do terceiro setor que podem se beneficiar das considerações a fim de aperfeiçoarem a gestão e, dessa forma, maximizar a satisfação e o engajamento dos trabalhadores, impactando diretamente no alcance dos seus objetivos. Para início de discussão, apresenta-se a seguir algumas definições dos conceitos explorados nos objetivos da pesquisa.

A definição de satisfação no trabalho utilizada é a empregada por Siqueira (2008, p. 267), detalhada como: “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. As dimensões de satisfação com o trabalho levadas em consideração pela autora são: satisfação com 1) salário, 2) colegas de trabalho, 3) chefia, 4) promoções e 5) com o próprio trabalho.

O conceito de engajamento utilizado é o definido por Shaufeli *et al.* (2002, p. 74, citado por Siqueira *et al.* 2014, p. 147-148): “[...] um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção”. Na perspectiva de tais autores, vigor refere-se a um alto grau de energia mental voltada ao trabalho, dedicação de esforço e persistência para superação de desafios. Dedicação seria um envolvimento intenso no trabalho que está atrelado a sensações prazerosas. Por fim, absorção significa concentração, ao ponto de não perceber o tempo passar.

Os conceitos explorados acima foram a seguir correlacionados com alguns aspectos estruturais e estratégicos em Gestão de Pessoas. Reitera-se que há muitos aspectos a serem considerados em um ambiente organizacional, mas se delimitaram apenas alguns a fim de discutir como eles se aproximam (ou podem se aproximar) de ações e projetos na área que contribuam na predição e no impacto sobre satisfação e engajamento no trabalho. Assim sendo, um dos aspectos considerado neste estudo foi se os funcionários tinham pleno conhecimento sobre a missão institucional, entendendo essa questão como preditora da satisfação e engajamento no trabalho.

Missão institucional é, segundo Collins e Porras (2016), a razão de ser de uma organização e, com isso, suas atividades e serviços devem se orientar para um fim (objetivo) através de metas. Dialogando com o conceito citado, Rodrigues, Rodrigues e Pinho (2020) conduziram um estudo de caso para compreender a motivação de voluntários de ONGs que constatou forte presença de motivações pessoais e ideológicas, envolvendo crença na causa (missão) e satisfação em sentir-se útil. Por isso, a missão de uma ONG (um tipo de organização que se assemelha a associações), alinhada com as motivações do trabalhador, torna-se relevante no processo de satisfação no trabalho, sendo considerada um fator preditivo do constructo. Visto isso, justifica-se que seja investigado e descrito como a Associação pesquisada define sua missão e se há relação com a satisfação geral dos trabalhadores.

Outro fator que pode impactar os níveis de satisfação e engajamento no trabalho são os projetos de T&D. Segundo Vargas e Abbad (2006), podem ocorrer em organizações diversas experiências de aprendizagem, porém as que são decorrentes de um programa de treinamento são aquelas conduzidas por um processo sistemático que auxilia tanto na aprendizagem do trabalhador como no alcance de objetivos da organização.

Quanto a projetos de desenvolvimento, Paula e Queiroga (2015) o definem como projetos que viabilizam uma gama de comportamentos e habilidades que nem sempre estão ligados aos resultados esperados do trabalho. Ou seja, programas de treinamento são aqueles que têm relação direta com atividades de trabalho e os programas de desenvolvimento não precisam, necessariamente, ter essa relação. Esse binômio treinamento e desenvolvimento deve andar junto, considerando que a capacitação profissional não passa somente pelo aperfeiçoamento das atividades de trabalho, mas também pela formação e desenvolvimento geral do trabalhador.

Santos e Mourão (2011) se propuseram a analisar as implicações de projetos de treinamento na satisfação de trabalhadores de uma autarquia federal brasileira. Foi constatado, através de uma pesquisa correlacional que mediu níveis de satisfação e níveis do impacto do treinamento no trabalho, que treinamento é uma variável preditora da satisfação com a natureza do trabalho e de satisfação com a chefia. O estudo empírico de Mourão, Monteiro e Viana (2014) demonstrou que o desenvolvimento profissional tem correlação positiva e significativa com satisfação no trabalho, corroborando o que também foi constatado por Santos e Mourão (2011). A fim de comparação aos achados das pesquisas supracitadas, nesta pesquisa se investigou como se dão os projetos de T&D na Associação pesquisada e seus possíveis impactos na satisfação no trabalho.

Porém, para além de projetos de T&D, se faz necessário entender o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho no trabalho. Faria e Gibson (2017) discutem que a gestão de desempenho deve estar presente em organizações do terceiro setor visto que através deste subsistema de GP é possível mostrar indicadores que facilitem na credibilidade e captação de recursos para as instituições.

A gestão do desempenho profissional passa, necessariamente, pela avaliação das condições objetivas e gerais de trabalho, bem como pelo próprio desempenho do trabalhador a partir do que se espera dele. Sendo assim, a gestão do desempenho requer monitoramento constante dos fatores que podem influenciar no desempenho do trabalhador, tais como: as condições de trabalho, os recursos disponíveis, a qualidade das supervisões recebidas, as relações de trabalho com colegas e chefias, os processos de comunicação organizacional, as ações de capacitação profissional, entre outras. Por fim, o processo de gestão do desempenho demanda *feedback* sistemático e adequado ao trabalhador por meio do diálogo assertivo frequente.

2 MÉTODO

Este estudo é de caráter exploratório, pois busca sistematizar conceitos da área de Gestão de Pessoas aplicáveis a organizações sem fins lucrativos de modo a conseguir uma impressão mais clara dos temas. Também é de caráter descritivo na medida em que descreve as experiências de uma amostra específica em relação a um fenômeno (Bose, 2004).

Participaram da pesquisa duas coordenadoras e oito trabalhadores (entre remunerados e voluntários). O delineamento para coleta de dados com a coordenação e com os demais trabalhadores apoiou-se na “pesquisa de levantamento”, um método de pesquisa que objetiva facilitar a descrição, explicação e exploração de um problema de pesquisa (Calais, 2007).

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram coletados dados por meio de três etapas: (a) análise documental; (b) entrevistas estruturadas com a coordenação e (c) aplicação de instrumento *on-line* (questionário formulado pelo *Google Forms*) com os trabalhadores contendo perguntas adaptadas de duas escalas: uma que visou medir satisfação no trabalho, e outra que avaliou engajamento no trabalho.

O Estatuto Social foi retirado do site da Associação e as entrevistas com as coordenadoras aconteceram após a apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esses procedimentos foram realizados no formato presencial e as

entrevistas foram gravadas, com o consentimento das entrevistadas, e posteriormente transcritas.

Foi disponibilizado aos trabalhadores, por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, um instrumento (questionário) de coleta de dados no formato virtual (*on-line* – feito pelo *Google Forms*) juntamente com o TCLE. Nesse questionário, havia perguntas gerais, questões fechadas adaptadas da Escala de Satisfação no Trabalho (EST, formato reduzido com 15 itens) de Siqueira (2008), e perguntas fechadas da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), de Siqueira *et al.* (2014).

A adaptação da EST refere-se à retirada de uma dimensão de investigação (a dimensão “satisfação com o salário”), mas se mantiveram as outras dimensões da escala original. Justifica-se tal adaptação pois a dimensão “satisfação com salário” não se aplica no contexto da pesquisa, devido à instituição analisada conter trabalhadores não remunerados.

O formato das questões manteve-se no formato da EST original: o respondente seleciona, em uma escala *Likert* de grau de concordância (Weatherall, 1970, *apud* CALAIS, 2007, p. 85), o quão satisfeito está com a dimensão questionada (onde 1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito).

Para analisar engajamento no trabalho, escolheu-se a EEGT (construída e validada no Brasil), que contém perguntas acerca de duas das três dimensões conceituadas por Shaufeli *et al.* (2002 *apud* Siqueira *et al.* 2014), a saber: vigor e absorção. Ela também segue o estilo de escala *Likert*, em que os respondentes precisam apontar a percepção de engajamento por meio de uma escala de frequência de 5 pontos (onde 1 = nunca; 2 = poucas vezes; 3 = às vezes; 4 = muitas vezes e 5 = sempre).

A análise dos dados coletados com a coordenação por meio de entrevista foi realizada por meio da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977 *apud* Campos, 2007) descreve de forma objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo de um discurso. Optou-se por essa técnica pois foram coletados dados qualitativos de poucos participantes, de modo que a frequência de fenômenos não é tão interessante quanto a sua presença ou ausência no conteúdo discursivo. Ademais, a tabulação e análise dos dados dos trabalhadores deu-se por estatística descritiva, que objetiva organizar e classificar os dados observados de forma resumida e descritiva (Vendramini, 2007). Os dados foram tratados através do *Microsoft Excel 365*.

Além disso, a análise dos dados referentes a EST adaptada seguiu a apuração e análise original descrita por Siqueira (2008), em que se computam os escores médios referentes a cada

dimensão de satisfação no trabalho. Cada escore médio refere-se à soma dos valores assinalados em cada item do componente (de 1 a 7), seguido pela divisão do número de itens daquela dimensão. Para a versão reduzida da EST, a soma foi dividida por três – e o resultado deveria ficar entre 1 e 7. Para a interpretação, considerou-se que quanto maior fosse o valor dos escores médios, maior seria o grau de satisfação do trabalhador com a referida dimensão do trabalho analisada. De acordo com Siqueira (2008, p. 271), “valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito”.

Por fim, para análise e interpretação dos dados obtidos da EEGT foi realizado o procedimento explicado por Siqueira *et al.* (2014, p. 154): quanto à dimensão “vigor”, soma-se os valores (de 1 a 5) assinalados em cada item, depois divide-se essa soma pelo número de itens (5). Para a dimensão “absorção”, procede-se da mesma forma. Assim, chega-se a dois escores médios. Interpreta-se esses escores considerando que o valor entre 4 e 5 indica escore alto; entre 3 e 3,9 escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 escore baixo de engajamento no trabalho.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Ciências – Unesp (parecer 5.619.425), bem como foi subsidiado através de auxílio financeiro da Coordenadoria de Permanência Estudantil (COPE/Unesp) – Bolsa COPE CONECTA 02/2021.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em um primeiro momento são apresentados e discutidos os resultados da análise estatística descritiva das experiências dos trabalhadores e, em sequência, a análise de conteúdo das entrevistas com as coordenadoras. Ambas foram discutidas tendo como base a literatura pesquisada. A análise e computação das respostas às escalas (EST e EEGT) seguiram as orientações de Siqueira (2008) e de Siqueira *et al.* (2014), com o auxílio do programa Excel para cálculos de média e elaboração de tabelas e gráficos.

A EST e a EEGT são escalas multifatoriais e, por isso, cada dimensão do constructo precisa ser apurada em seu escore específico. Quanto maiores os escores médios, maiores são graus de satisfação e de engajamento dos trabalhadores. A Tabela 1 demonstra que para os dois constructos (satisfação e engajamento), a média geral dos participantes foi alta: na EEGT, médias entre 4 e 5; na EST, médias entre 5 e 7. Porém, considerando os trabalhadores de acordo com a forma de trabalho (remunerado ou voluntário), constataram-se diferenças nas médias em ambas as escalas.

Tabela 1 – Comparação das médias dos trabalhadores voluntários (4) e dos trabalhadores remunerados (3) quanto as dimensões de satisfação e de engajamento no trabalho

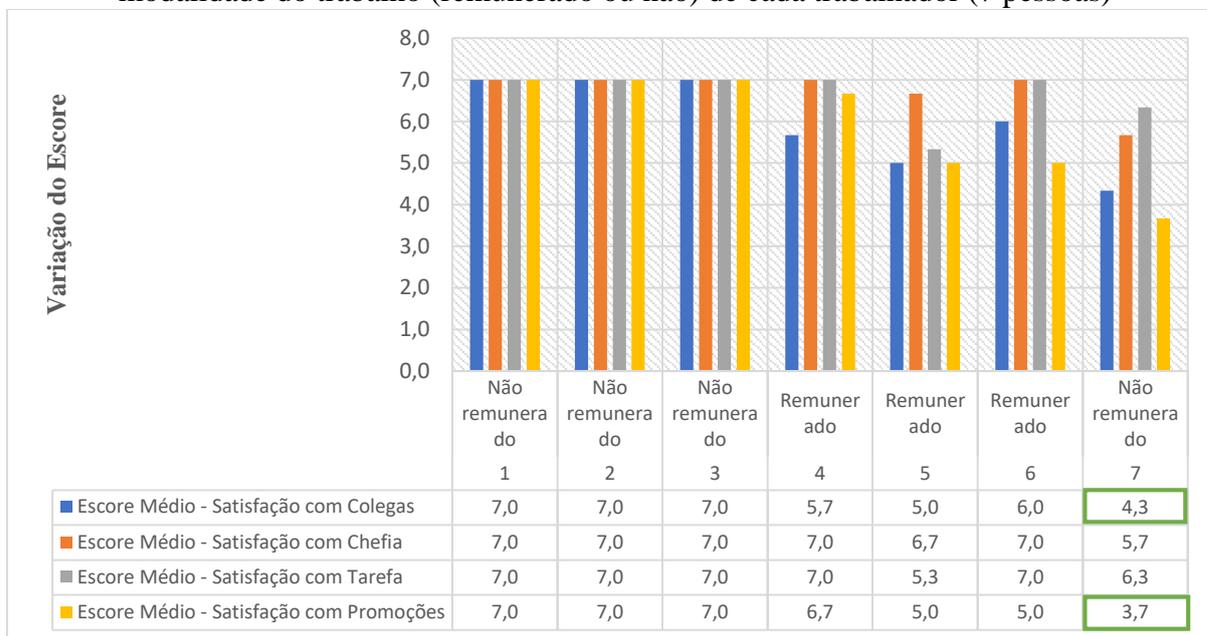
Variáveis	MÉDIAS		
	Média Geral	Média – Voluntários/Não remunerados	Média - Remunerados
Dimensões de Satisfação			
Satisfação com Colegas	6,00	6,33	5,56
Satisfação com Chefia	6,76	6,67	6,89
Satisfação com Tarefas	6,67	6,83	6,44
Satisfação com Promoções	5,90	6,17	5,56
Dimensões de Engajamento			
Vigor	4,6	4,7	4,47
Absorção	4,6	4,7	4,47

Fonte: elaboração própria.

De acordo com a Tabela 1, os trabalhadores voluntários são mais satisfeitos que os remunerados nas dimensões de: satisfação com colegas, satisfação com tarefas e satisfação com promoções. Já os trabalhadores remunerados apresentaram maiores médias apenas na satisfação com a chefia. Ainda, cabe destacar que a maior média geral é na satisfação com a chefia, e a menor média geral é na satisfação com promoções. Os valores da escala de engajamento no trabalho tiveram uma pequena diferença, indicando que, no geral, os voluntários possuem maiores escores para vigor e absorção do que os remunerados.

Na EST, além da presença de satisfação, também é possível enxergar uma tendência em relação à indiferença ou à insatisfação do trabalhador. Como foi visto na Tabela 1, nenhuma média indicou indiferença ou insatisfação, mas considerando os escores médios de cada participante isoladamente, é possível notar alguns pontos fora da curva. Semelhantemente, de acordo com a Figura 1, o participante 7 (P7) apresentou escore médio de indiferença na dimensão satisfação com colegas (4,3) e escore médio de insatisfação com promoções (3,7), conforme o grifo em cor verde. Vale destacar também que outros dois participantes (P5 e P6) também pontuaram escores mais baixos para satisfação com promoções (barra em amarelo), mas ainda assim foram considerados satisfeitos (dentro da média para satisfação, que é entre 5 e 7).

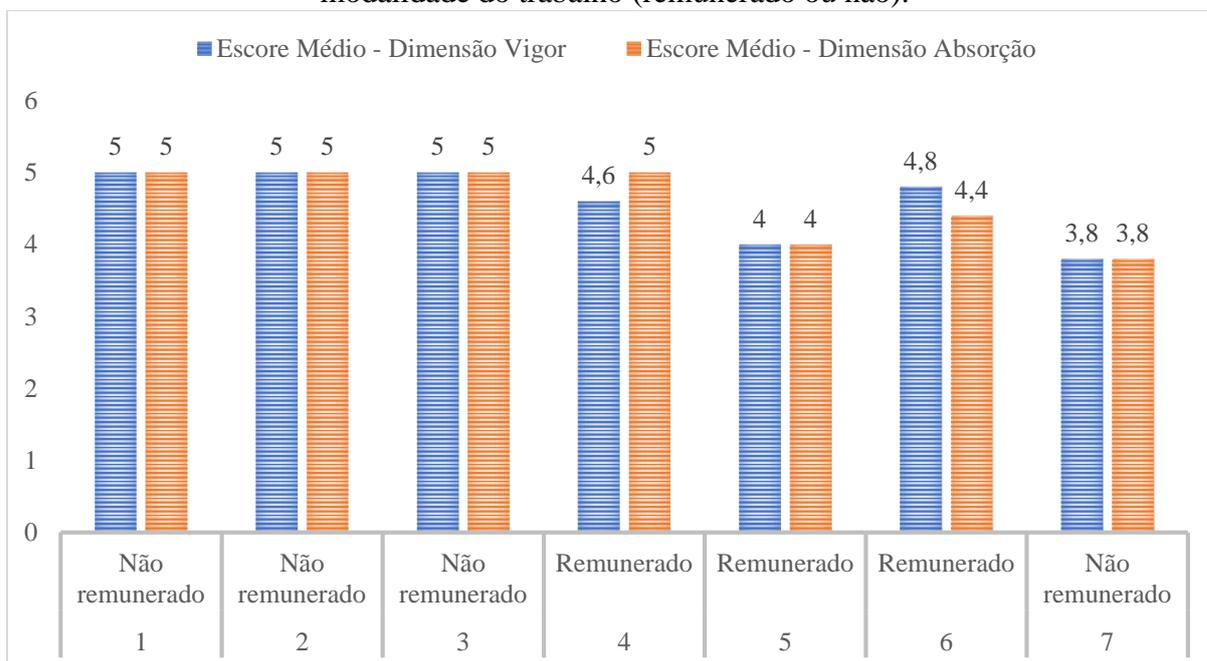
Figura 1 – Escores Médios de cada Dimensão da Satisfação no Trabalho de acordo com a modalidade do trabalho (remunerado ou não) de cada trabalhador (7 pessoas)



Fonte: elaboração própria

Considerando como baixo engajamento os escores médios de 1,0 a 2,9, médio engajamento de 3,0 a 3,9 e alto engajamento de 4,0 a 5,0, todos os participantes pontuaram escores médios de alto engajamento nas duas dimensões (vigor e absorção), conforme aponta a Figura 2. Porém, vale destacar que os participantes P5 e P7 demonstraram escores médios mais baixos que os outros participantes, assim como tiveram escores baixos para satisfação no trabalho.

Figura 2 – Escores Médios das dimensões de Engajamento no Trabalho de acordo com a modalidade do trabalho (remunerado ou não).



Fonte: elaboração própria

Por fim, vale destacar um dado interessante em relação ao participante P7 em relação ao tempo de atividade na Associação. O P7, destacado anteriormente por apresentar escores baixos em dimensões de satisfação e de engajamento, é o trabalhador com menor tempo de trabalho e o que apresenta escores médios mais baixos para ambas as escalas (Tabela 2).

Tabela 2 – Tempo de trabalho na Associação (em anos) de acordo com cada formato de trabalho

Participante	Natureza do trabalho	Tempo de trabalho na Associação em anos
1	Não remunerado	1
2	Não remunerado	1
3	Não remunerado	2
4	Remunerado	1
5	Remunerado	2
6	Remunerado	2
7	Não remunerado	0,5

Fonte: elaboração própria

Após a análise estatística descritiva, segue-se com a transcrição e análise das duas entrevistas por meio da análise de conteúdo e tomando como referência as discussões de autores

outrora mencionados. Foram agrupadas em categorias os principais levantamentos que respondem aos problemas de pesquisa.

Categoria 1: “A organização pertence ao Terceiro Setor e tem características de uma Associação”.

A organização estudada se denomina como “Associação” em seu Estatuto Social. Importante a compreensão das definições de tipos de organização do Terceiro Setor especificados por Muraro e Lima (2003, *apud* Ruwer; Canoas 2009).

Figura 3 – Tipos de Organizações que compõem o Terceiro Setor

Associação	Pessoa jurídica criada a partir da união de esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações não governamentais (ONGs)	A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a “terceiros”, não buscando os seus objetivos comuns. Sua ideia é contrária à construção de autonomia. Outro detalhe importante: a ONG leva “ao pé da letra” o conceito sem fins lucrativos. Para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes, os diretores não podem sequer receber remuneração por meio de salário. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados para uma outra organização do mesmo gênero.

Fonte: Ruwer; Canoas (2009, p. 177), adaptado de Muraro e Lima (2003, p. 79-88) e Szazi (2000).

A partir do exposto, pode-se considerar que a organização é uma Associação, pois carrega este termo em seu estatuto e porque foi criada a partir de uma pessoa jurídica. A organização também é referida como “organização da sociedade civil” (OSC) em seus termos de colaboração (documentos de parcerias com a Prefeitura Municipal) e documentos de Regulamento, ambos presentes no seu site oficial. De acordo com a literatura pesquisada

Sociedade civil é entendida como parte de um binômio e faz contraponto com o Estado. Corresponde à população de cidadãos, ou esfera privada, e abrange suas variadas formas de organização e expressão: com ou sem fins lucrativos, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais (Ruwer; Canoas, 2009, p. 108).

Muito embora a definição do tipo de organização seja inexata considerando a bibliografia consultada, é inegável que a organização pesquisada se encontra no Terceiro Setor e deve ser compreendida segundo suas especificidades. Um aspecto de relevância desse setor é a presença de trabalhadores não remunerados, os voluntários.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2020), há variáveis motivacionais que atraem e retêm voluntários no Terceiro Setor, podendo ser do tipo pessoal, social, profissional ou ideológica. A motivação pessoal envolve satisfação pessoal (sentir-se bem por realizar ações alinhadas com seus valores), desejo de ser útil e de ter reconhecimento. A motivação social abrange a busca por pertencer a um grupo e construir laços de amizade. As motivações profissionais estão ligadas à possibilidade de adquirir habilidades e competências úteis para alguma ocupação ou pelo aumento da rede de relacionamentos profissionais. Por último, a motivação ideológica decorre da crença na causa da organização ou em valores religiosos.

Seguindo esse constructo teórico, o estudo de caso conduzido por Rodrigues *et al.* (2020) analisou variáveis motivacionais em voluntários do Terceiro Setor por meio de análises de conteúdo de sete entrevistas. As inferências indicam que todas as variáveis motivacionais foram mencionadas, com destaque para a categoria pessoal (em especial a busca por satisfação pessoal e desejo de ser útil) e para a ideológica (com destaque para crença na causa). Corroborando esses achados, pode-se supor que as características da organização aqui pesquisada impactam diretamente na satisfação no trabalho vivenciada pelos trabalhadores, conforme indicam os resultados estatísticos, principalmente os escores médios de satisfação com a tarefa.

Categoria 2: “A Associação possui missão estruturada e pode contribuir para percepção de utilidade do trabalho e identificação organizacional”.

Como destacado no estudo de Araújo, Marujo e Lopes (2016), que discutiram o comportamento de compaixão em ambientes organizacionais do Terceiro Setor e suas relações com variáveis estruturais, é necessário que uma missão organizacional estimule a percepção de utilidade do trabalho e deixe claro quais são os objetivos (razão de ser da organização) e metas (meios para alcançar objetivos).

A missão organizacional da Associação apresenta objetivos e metas com finalidades pró-sociais, como indicado do trecho retirado de suas mídias sociais: “empoderar mulheres através do acolhimento integral e humanizado, ofertar projetos e iniciativas para a construção de sua liberdade e autonomia para uma nova história a ser vivida”. Visto isso, é possível inferir que as altas médias de satisfação e engajamento no trabalho podem ter relação com a identificação dos trabalhadores com esta missão, que é clara e pró-social.

Categoria 3: “Não há formalização de projetos de treinamento e desenvolvimento por parte da Associação”.

Binotto *et al.* (2016), em um estudo sobre processos de gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor, indicam que geralmente os programas de T&D se dão de forma não estruturada e que na maioria das vezes conta com repasse de recursos financeiros externos para acontecer. Esse dado também foi encontrado nas falas da entrevistada 1:

De treinamento em si a gente não tem, mas a gente realiza uma reunião a cada primeira semana do mês para estar estruturando e a gente trabalha com essa forma de feedback também para ver onde que a gente pode melhorar, quais as funções;
Para capacitação de funcionários ainda não temos um plano, pois dependemos de qual chamamento iremos conseguir. Porque assim, tem chamamentos que o que valor que vem dá só para pagar funcionários e utilizar no serviço, é coisa pouca (exemplo, 8 mil no mês);
as capacitações vindas da prefeitura abrangem só a equipe mínima (geralmente os remunerados, que são a assistente social e a psicóloga, ou algum outro profissional também, depende do tema).

Tais falas evidenciam uma condição limitante da Associação devido a sua dependência financeira de agentes externos. Porém, foi possível identificar que os trabalhadores remunerados (que passam por alguns treinamentos esporádicos) possuem maiores escores de satisfação com a chefia, conforme também apontado pelo estudo de Santos e Mourão (2011).

Categoria 4: “O acompanhamento de desempenho da Associação se dá por verificação de resultados”.

A compreensão da coordenação da instituição sobre acompanhamento de desempenho não está alinhada com o encontrado em literatura (Borges-Andrade, 2006), de modo que não há uma formalização dos métodos. Peixoto e Caetano (2013) citam alguns métodos para realizar a avaliação de desempenho, como observação e avaliação do líder, de colegas e da própria pessoa.

Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) justificam que a formalização é tanto para identificar e planejar objetivos a serem trabalhados/treinados quanto para promover mudanças no contexto organizacional, como remunerações e promoções condizentes com o desempenho e alterações no recrutamento e na seleção de pessoas.

As seguintes falas ressaltam essa falta de formalização, conforme destacado pela entrevistada 1 e 2, respectivamente:

Por mais que você realizou uma atividade só na semana, manda para termos controle do que foi feito. Essa forma de feedback toda sexta-feira é muito boa, porque se não

deu certo (a atividade realizada), colocamos na segunda-feira para ser novamente cumprida;

Eu passo para eles algumas atividades e metas para que eles possam cumprir, e através dessas metas eles vão colocando [no grupo de WhatsApp] como está o acompanhamento dessas metas.

Além disso, a compreensão de “desempenho” parece estar atrelada ao alcance de resultados, mas, contrariamente ao achado, Paula e Queiroga (2015) conceitualizam desempenho como comportamentos do trabalhador que podem culminar em resultados (embora não seja o mesmo que resultado). Os níveis de satisfação e engajamento no trabalho podem aumentar se os trabalhadores tiverem um espaço para enxergar os pontos em que precisam melhorar e quais são os caminhos possíveis para isso. O acompanhamento constante da supervisão aprimora a prática executada, além de promover e otimizar o desempenho desejado. A falta desse acompanhamento pode ocasionar ações não conformes ao desejado, aumentar o retrabalho e gerar insatisfação.

Categoria 5: “*Feedbacks* ocorrem para descrever resultados e alinhar a equipe”

O uso de *feedbacks* é um tipo de técnica que pode ser útil no momento de avaliar e acompanhar o desempenho e desenvolvimento dos trabalhadores. Ele pode ser usado de forma informal, ou também de forma estruturada – logo após uma avaliação de desempenho, por exemplo (Ceribeli *et al.*, 2019).

A coordenação da Associação utiliza *feedback* para que os trabalhadores retornem para ela o que alcançaram e para alinhamento das metas da semana seguinte. Essa forma de comunicação é bem avaliada pela coordenação, tendo sido constatado o uso do *feedback* como uma ferramenta para fazer os ajustes necessários. Nota-se isto nas seguintes falas da entrevistada 1 e 3, respectivamente:

Cada um coloca o nome e o que realizou, cada um em seguida. E no final do dia a presidente valida e analisa se precisa reformular alguma coisa e já manda ali no grupo mesmo”; “Ela (a presidente) elogia, ou explica que deve ser feito novamente e como fazer. Ela também pergunta se a equipe está de acordo ou se têm algum posicionamento, pra gente fazer dar certo. Quando está perto da reunião de eixo, às vezes ela deixa para falar muita coisa na reunião do eixo, porque aí já fica mais específico;

É dado *feedback*, geralmente eles passam na sexta o que conseguiram concluir e na segunda-feira em cima do que conseguiram, é estipulado novas metas.

Conclui-se que o *feedback* oferecido pela gestora é usado apenas informalmente, pois acontece rotineiramente e voltado para o atingimento das metas. A estruturação de um processo de *feedback* mais formal, como é o caso de alguns exemplos citados por Ceribeli *et al.* (2019) –

feedback individuais, 360 graus com toda a equipe etc. –, podem ser úteis e trazer bons frutos para as instituições.

Tal preposição é plausível pois processos integrados e bem planejados de avaliação do desempenho e estratégias de *feedback* podem favorecer uma gestão mais qualificada e participativa, considerando que o diálogo deve permear as relações. A elucidação de fatores disfuncionais no trabalho e a busca de soluções imediatas e definitivas também são favorecidas quando está presente estratégias adequadas de avaliação de desempenho e de *feedback* aos trabalhadores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado buscou verificar as implicações da estrutura organizacional de uma Associação na satisfação e engajamento no trabalho de seus funcionários, apontando aspectos positivos e negativos de suas práticas que, de acordo com a literatura e com os resultados, poderiam ser otimizados ou revistos.

As coordenadoras apontaram missão organizacional definida, poucos projetos de treinamento e desenvolvimento, falta de projetos de gestão e avaliação de desempenho, e uso de *feedbacks* esporádicos e informais. Notou-se a ausência de subsistemas de Gestão de Pessoas estruturados, o que pode impactar nas percepções negativas de satisfação e de engajamento no trabalho de alguns funcionários (principalmente satisfação com colegas e com promoções). Entretanto, a missão organizacional, a presença de alguns treinamentos (para funcionários específicos) e o uso de *feedbacks* podem estar impactando positivamente nas experiências mencionadas, pois esses fatores auxiliam nas experiências afetivas dos trabalhadores.

Considera-se que a Associação pode se beneficiar com a adoção de processos de Gestão de Pessoas em diversos aspectos, como gestão de benefícios, salários e promoções, projetos de treinamento e desenvolvimento (aumento do retorno e envolvimento do funcionário), projetos que auxiliem na qualidade de relações interpessoais, bem como outros processos.

O estudo realizado possibilitou conhecer com mais propriedade o trabalho de uma organização do Terceiro Setor e suas práticas de gestão, revelando que essas práticas ainda carecem de uma estruturação e planejamento mais estratégico para sua condução e para a obtenção de resultados satisfatórios. No entanto, as condições presentes na Associação pesquisada parecem não ter afetado de forma significativa na satisfação e no engajamento de seus trabalhadores, principais constructos estudados.

Caracteriza-se como fator limitante da pesquisa a ausência de análises de algumas políticas e práticas gerenciais que podem também impactar na satisfação e engajamento no trabalho, como estilos de liderança, gestão e descrição de cargos (clareza de papéis), cultura de comunicação assertiva e não violenta, gestão do desempenho profissional, políticas de reconhecimento e recompensa, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Espera-se que o estudo realizado, bem como suas observações, ajude a Associação a repensar suas políticas de gestão na direção de uma maior eficiência de trabalho, melhorando ainda mais a satisfação e o engajamento de seus componentes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1., p. 49-76, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- ARAÚJO, M.; MARUJO, H.; LOPES, M. Resposta coletiva compassiva: Impacto de estrutura e missão organizacional. **Análise Psicológica**, v. 34, n. 3, p. 293-308, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14417/ap.939>. Acesso em: 04 ago. 2022.
- BINOTTO, E., LIMA, A. N., SIQUEIRA, E. S., & SILVA, F. M. V. Gestão de Pessoas em organizações do Terceiro Setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 3, p. 211-230, 2016. Disponível em: <https://10.15600/1679-5350/rau.v14n3p211-230>. Acesso em: 04 ago. 2022.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BOSE, M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2004.tde-02032005-000942>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- BRAGANÇA, B.; FLORES, T. **A Importância do RH estratégico nas organizações de trabalho**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3SN53Ci>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- CALAIS, S. L. Delineamento de Levantamento ou *Survey*. In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. 82-89.

CALDAS, C. B.; SOMENSARI, P.; COSTA, S. N.; SIQUEIRA, M. M. M.; CLARO, J. A. C. S. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerai**s: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, 225-237, 2013. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 12 mar. 2023.

CAMPOS, D. C. A Análise de Conteúdo na Pesquisa Qualitativa. *In*: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. 265-288

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. **Pretexto**, v. 20, n. 2, 11-31, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>. Acesso em: 12 mar. 2023.

DUARTE, I. G.; CAVALCANTE, C. E.; MARQUES, R. R. R. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Motivações dos Voluntários da Fundação Cidade Viva. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 99-120, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n25p99-120>. Acesso em: 12 mar. 2023.

FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 95-112, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/21703>. Acesso em: 12 mar. 2023.

FERREIRA, T. M. **Estudo da satisfação e da motivação dos colaboradores no terceiro setor**. 2020. 77 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/60947>. Acesso em: 12 mar. 2023.

GONÇALVES, C. D.; OLIVEIRA, B. B. Engajamento e satisfação no trabalho: produção científica no Brasil de 2012 a 2022. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 39, n. 76, p. e2817, 2023. ISSN 2596-2809. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/2817>. Acesso em: 12 mar. 2023.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198–208, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.2.13470>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PIRES, V. P. K.; SEMENSATO, B. I.; LHAMBY, A. R. A Gestão de pessoas no terceiro setor e a satisfação no trabalho em serviços de saúde. **Brazilian Journal of Development**, v.

7, n. 9, p. 89149–89168, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-194>. Acesso em 12 mar. 2023.

RODRIGUES, E.; RODRIGUES, L.; PINHO, A. P. M. Motivação para atuação no voluntariado: estudo de caso em uma organização não-governamental. **Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 3923–3952, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v14i40.3104>. Acesso em: 12 mar. 2023.

RUWER, L. M. E.; CANOAS, J. W. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Serviço Social & Realidade**, v. 18, n. 2, 107-132, 2009. Disponível em: <https://periodicos.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/132>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SANTOS, R. C. **A influência da satisfação no trabalho e da crença de autoeficácia do professor no seu engajamento profissional**: o caso dos docentes do ensino médio da rede pública estadual da cidade de Aracaju – Sergipe. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Évora, 2021. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/29787>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SANTOS, L. M. A.; LOPES, F. D.; AÑEZ, M. E. M. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 2, p. 01–16, jun. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512007000200009>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1014>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SIQUEIRA, M. M. M. Escala de Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 259-268

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENDO, V.; SOUZA, W. S. Escala de Engajamento no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 147-156.

SPADER, G. **A influência da competência profissional, da inteligência emocional, da produtividade e do engajamento sobre a satisfação com o trabalho em um ambiente de serviços de saúde**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caixas do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/4738>. Acesso em: 12 mar. 2023.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VENDRAMINI, C. M. M. Estatística e delineamentos de pesquisa. *In*: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. 163-182.

Como referenciar:

BONIFÁCIO, S. M.; GOULART JÚNIOR, E. Análise da estrutura organizacional de uma associação do interior do estado de São Paulo: implicações na satisfação e engajamento dos trabalhadores. **Revista Gestão e Organizações**, v. 9, n.1, p. 71-90, jan/mar. 2024.