

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON EILERT RODRIGUES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E POTENCIAL MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO JUNTO A EMPREGADOS DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Belo Horizonte – MG

2018

ANDERSON EILERT RODRIGUES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E POTENCIAL MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO JUNTO A EMPREGADOS DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Coorientadora: Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Belo Horizonte – MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696q Rodrigues, Anderson Eilert, 1976 -

Qualidade de vida no trabalho e potencial motivacional: um estudo junto a empregados de organizações sociais / Anderson Eilert Rodrigues - Belo Horizonte, 2018.

128 f. : il. ; 29,7 cm

Orientadora: Renata de Sousa da Silva Tolentino

Coorientadora: Zélia Miranda Kilimnik

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Motivação no trabalho - Brasil. 2. Qualidade de vida no trabalho - Brasil. 3. Organização - Aspectos sociais. I. Título. II. Tolentino, Renata de Sousa da Silva. III. Kilimnik, Zélia Miranda. IV. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.3



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E POTENCIAL MOTIVACIONAL: UM ESTUDO JUNTO A EMPREGADOS DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**” de autoria de Anderson Eilert Rodrigues, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino – Universidade FUMEC
(Orientadora)

Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik
(Coorientadora)

Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes – UNA
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

Aos meus pais e irmão pelos quais sou...

Às minhas filhas e esposa pelas quais procuro ser.

AGRADECIMENTOS

Como toda maratona, esta também chegou ao fim. Ao longo desse percurso precisei do apoio de algumas pessoas, às quais destaco e agradeço:

À Professora Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino, pela orientação em um momento delicado e crucial. A reta final não foi fácil, mas conseguimos.

À Professora Dra. Zélia Miranda Kilimnik, pela disponibilidade, pelo carinho e zelo com o trabalho, e por compartilhar sua experiência e conhecimento no tema da pesquisa.

À Maria do Carmo Bueno Guerra, pelo profissionalismo e suporte nas horas decisivas.

À Fundação Dom Cabral, na pessoa do Sr. Ricardo Siqueira Campos, pela abertura e apoio na pesquisa junto às Organizações Sociais parceiras.

Aos meus pais e irmão, por acreditarem e apoiarem mais este projeto. Sempre tive a sensação de que precisava de uma prova para transformar minha história. Não foi fácil. Nunca será! Mas, a vida me fez uma rocha e venci de novo! Valeu de coração!

O sonho do mestrado perpassa o apoio da minha “sócia de vida”, minha esposa Ana Luiza: sem seu aval teria sido muito mais difícil. Você sabe que sua admiração é significativa para mim..., por isso não posso parar. “AVACIEV”.

À minha fonte inesgotável de forças, Luana e Letícia, que todos os dias me ensinam algo novo. Com vocês tenho uma vida com muita variedade de tarefas, significado, identidade, *feedback*, responsabilidade pelos resultados, satisfação e motivação. Perdi a autonomia, mas vale a pena. Meus anjos, amo vocês até doer meu corpo. Gurias pelas quais procuro ser...

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar a percepção dos trabalhadores de Organizações Sociais sobre o trabalho que desenvolvem, partindo do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1975). É sabido que o trabalho dá sentido à vida e é condição essencial para a existência humana. Além disso, está presente em todas as culturas e é por meio do trabalho que o ser humano se relaciona com a natureza, estabelece sua realidade e transita em contextos grupais. As pessoas têm passado grande parte do tempo no local de trabalho, entregando seus conhecimentos, habilidades, experiências e criatividade. As Organizações Sociais são instituições do Terceiro Setor que desenvolvem ações de natureza social e que buscam o bem comum, o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e justa e cujo corpo funcional mostra-se comprometido, solidário e engajado. O modelo de Hackman e Oldham capta a percepção dos trabalhadores e produz escores que determinam o Potencial Motivacional do Trabalho (PMT), baseando-se nas Dimensões Básicas da Tarefa, incluindo a variedade de tarefas, a identidade do trabalho, o significado do trabalho, a autonomia e o *feedback*. Além disso, esse modelo capta também os Estados Psicológicos Críticos e a Satisfação Geral com o trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, e descritiva quanto à abordagem e tipo. Em relação ao método, trata-se de um estudo de campo. Os dados coletados foram estudados a partir de estatística descritiva com apresentação de medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo) e as variáveis foram avaliadas também a partir do histograma e clusters. A análise das respostas obtidas apontou que os trabalhadores de Organizações Sociais estão insatisfeitos no que tange às Dimensões Básicas da Tarefa, apresentando escores baixos em *feedback*, moderados em autonomia e variedade da tarefa, porém elevados em identidade e significância da tarefa. No tocante aos Estados Psicológicos Críticos, as médias são elevadas em significância, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados. Por fim, a satisfação geral também alcançou média elevada. Ainda que os escores do PMT sejam insatisfatórios em algumas dimensões, os estados psicológicos críticos e a satisfação com o trabalho permitem pensar em um trabalho enriquecedor, conseqüentemente, indica resultados com qualidade de vida no trabalho (QVT), pois estão associados aos estados internos positivos. Este estudo permitiu conhecer essas variáveis e pretende contribuir para o conhecimento da QVT em um segmento até então pouco investigado.

Palavras-chave: Potencial Motivacional do Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Organizações Sociais.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the perception of workers in social organizations about their work, based on the Quality of Life at Work model proposed by Hackman and Oldham (1975). It is known that work gives meaning to life and is an essential condition for human existence. In addition, it is present in all cultures and it is through work that man relates to nature, establishes his reality and transits in group contexts. Man has spent great time in the workplace, delivering his knowledge, skills, experiences and creativity. The Social Organizations are institutions of the Third Sector that develop actions of a social nature and that seek the common good, the development of a more balanced and just society and whose functional body shows itself committed, solidary and engaged. The model proposed by Hackman and Oldham evaluates the Motivational Potential of Work and is based on the Basic Dimensions of the Task that captures workers' perception of the variety of tasks, work identity, meaning of work, autonomy, and feedback. In addition, critical psychological states and overall satisfaction with work. It is a research of quantitative nature, and descriptive as to the approach and type. In relation to the method, this is a field study. The collected data were studied from descriptive statistics with central tendency (mean) and variability (standard deviation, minimum and maximum) measurements and variables were also evaluated from the histogram and clusters. The analysis of the answers obtained pointed out that the workers of Social Organizations are dissatisfied regarding the Basic Dimensions of the Task with low scores in feedback, moderate in autonomy and variety of the task, but high in the identity and significance of the task. With regard to Critical Psychological States, averages are high in significance, responsibility for results and knowledge of results. Finally, overall satisfaction also reached a high average. Although Motivational Potential of Work scores are unsatisfactory in some dimensions, critical psychological states and job satisfaction explain a person's commitment to enriching work, and consequently indicates results with quality of life at work, as it is associated with positive internal states. The study allowed to know these variables contributing with the knowledge of the QVT in a segment, until then not investigated

Keywords: Motivational Potential of Work. Quality of Life at Work. Social Organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Walton.....	26
Quadro 2 – Modelo de Westley	27
Quadro 3 – Modelo de Nalder e Lawler	28
Quadro 4 - Algumas Teorias sobre Motivação	31
Quadro 5 – Operacionalização das variáveis de pesquisa	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Hackman e Oldham.....	28
Figura 2 – Modelo adaptado do modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975)	36
Figura 3 – Representação Gráfica de Distribuições Assimétricas	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos Pesquisados por Gênero.....	58
Gráfico 2 - Distribuição dos Pesquisados por Faixa Etária (em anos)	59
Gráfico 3 - Distribuição dos Pesquisados por Escolaridade	60
Gráfico 4 – Distribuição dos Pesquisados por Entidade	61
Gráfico 5 – Distribuição dos Pesquisados por Tempo de Trabalho na Entidade (em anos)	62
Gráfico 6 – Distribuição dos Pesquisados por Tipo de Cargo	63
Gráfico 7 – Análise descritiva das Dimensões Básicas da Tarefa	67
Gráfico 8 – Análise Descritiva das Dimensões de Estados Psicológicos Críticos – Histograma	71
Gráfico 9 – Análise Descritiva das Dimensões de Satisfação com o Trabalho- Histograma	73
Gráfico 10 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho – Histograma..	75
Gráfico 11 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> Gênero – <i>Box plot</i>	78
Gráfico 12 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> Faixa Etária – <i>Box plot</i>	79
Gráfico 13 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> escolaridade – <i>Box plot</i>	80
Gráfico 14 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> Entidade – <i>Box plot</i>	82
Gráfico 15 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> Tempo de Trabalho na entidade – <i>Box plot</i>	84
Gráfico 16 - Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>versus</i> Tipo de Cargo – <i>Box plot</i>	85
Gráfico 17 - Análise Descritiva das Variáveis de Interesse Padronizadas – <i>Box plot</i>	87
Gráfico 18 - Análise Descritiva das Variáveis de Interesse Areladas aos clusters 1 e 3 – <i>Box plot</i>	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre Escolaridade e Tipo de Cargo	64
Tabela 2 – Análise Descritiva das Dimensões Básicas da Tarefa: Medidas de Tendência Central e de Variabilidade	65
Tabela 3 – Análise Descritiva das Dimensões de Estados Psicológicos Críticos: Medidas de Tendência Central e de Variabilidade	70
Tabela 4 - Análise Descritiva das Dimensões de Satisfação com o Trabalho: Medidas de Tendência Central e de Variabilidade	72
Tabela 5 - Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho: Medidas de Tendência Central e de Variabilidade	75
Tabela 6 – Avaliação Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>Versus</i> Variáveis Demográficas: Medidas de Tendência Central e frequência	77
Tabela 7 – Avaliação Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho <i>Versus</i> Variáveis Ocupacionais: Medidas de Tendência Central e de frequência...	81
Tabela 8 Indicadores de Qualidade de Participação: Análise de <i>Cluster</i>	88
Tabela 9 - Análise Descritiva das Variáveis de Interesse por <i>Cluster</i> 1 e 3: Medidas de Tendência Central e de Variabilidade.....	90

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

ONG – Organizações Não Governamentais

PIB – Produto Interno Bruto

FDC – Fundação Dom Cabral

POS – Parceria com Organizações Sociais

PMT – Potencial Motivacional do Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. QUESTÃO DE PESQUISA	15
3. OBJETIVO GERAL	17
3.1 <i>Objetivos específicos</i>	17
4. JUSTIFICATIVA	18
5. REFERENCIAL TEÓRICO	21
5.1 <i>O trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho</i>	21
5.2 <i>Motivação no trabalho</i>	30
5.3 <i>O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa</i>	33
6. UNIVERSO DA PESQUISA	38
6.1 <i>Um breve histórico do Terceiro Setor no Brasil</i>	38
6.2 <i>O Terceiro Setor</i>	40
6.3 <i>As principais instituições que compõem o Terceiro Setor</i>	42
6.4 <i>Características culturais do Terceiro Setor</i>	45
7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
7.1 <i>Coleta de dados e amostra</i>	53
7.2 <i>Análise dos dados</i>	54
8. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	57
8.1 <i>Dados Demográficos e Ocupacionais</i>	57
8.2 <i>Qualidade de Vida no Trabalho e Potencial Motivacional</i>	64
8.2.1 <i>Dimensões Básicas da Tarefa</i>	64
8.2.2 <i>Estado Psicológicos Críticos</i>	69
8.2.3 <i>Satisfação com o trabalho</i>	72
8.2.4 <i>Potencial Motivacional do Trabalho</i>	74
8.2.5 <i>Potencial Motivacional do Trabalho versus Variáveis Demográficas e Ocupacionais</i>	76
8.2.6 <i>Agrupamento dos Indivíduos conforme Características Comuns Ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho</i>	86
9. CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	100
Apêndice A – Dendograma a partir do Método Ward – Análise de cluster	109

Apêndice B – Dendograma a partir do Método Simples – Análise de <i>cluster</i>	110
Apêndice C – Dendograma a partir do Método Ligação Completa - Análise de <i>cluster</i>	111
Apêndice D – Dendograma a partir do Método Média das Distâncias Análise de <i>cluster</i>	112
Apêndice E – Análise Descritiva de Todos os clusters Formados Medidas de Tendência central e de variabilidade	113
Anexo I – Dados Demográficos e Ocupacionais	117
Anexo II – Questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho	118
Anexo III – Instruções para o cálculo dos escores do diagnóstico do Trabalho	124
Anexo IV – Carta de Apresentação	127
Anexo V – Email enviado pela Fundação Dom Cabral para as organizações sociais	128

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é uma condição essencial para a existência humana e é por meio dele que o homem se relaciona com a natureza, estabelece sua realidade, significa-se, insere-se em contextos grupais, atua em papéis e faz com que a existência seja perene (ROHM; LOPES, 2015).

Conforme Bastos, Pinho e Costa (1995), o termo “trabalho” carrega dois significados antagônicos sendo que o primeiro vincula o trabalho à ideia de sacrifício, de esforço desmedido, de carga, de algo que esgota. Nesse viés, o trabalho está associado à punição, dever, responsabilidade e obrigação. Entretanto, uma noção mais positiva coloca o trabalho como sendo a aplicação das capacidades humanas para dominar a natureza, associando trabalho a empenho, esforço para atingir objetivos e instrumento de realização.

Silva e Costa (2015) mencionam que o sentido do trabalho se consolida por meio dos aspectos psicológico e social do indivíduo e, nas palavras de Kubo e Gouvêa (2012), é uma atividade presente em todas as culturas, sendo que o estudo das razões de trabalhar e como é vivenciado é de grande relevância para o entendimento desse aspecto na vida das pessoas.

Ao longo da história o homem vem transformando o trabalho em algo mais prazeroso e menos sofrido, haja vista os artefatos, ferramentas e métodos desenvolvidos para tolerar os desgastes em virtude da atividade laboral (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011).

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começa, por volta de 1950, com os estudos da abordagem sociotécnica realizados por Eric Trist no *Tavistock Institute*, em Londres. Na década de 60, foi criada a *National Commission on Productivity*, que analisava os determinantes da baixa produtividade em indústrias. É da mesma época a criação da *National Center of Quality of Working Life*, centro focado em pesquisar a produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores na produção.

Nos anos 70, o movimento sindical ganha forças e a responsabilidade social se torna um ponto importante para as empresas, mas as atenções para a QVT perdem fôlego em virtude da crise energética mundial. Porém, de acordo com Sampaio (2012), após o surgimento dos estilos e teorias japonesas de administração, a QVT novamente ganha destaque com a onda da qualidade total e produtividade.

De acordo com Coutinho (2011), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é amplo e objeto de estudo de várias áreas do conhecimento, tais como: saúde, ergonomia, ecologia, psicologia, sociologia, administração, economia e engenharia. As teorias de Qualidade de Vida no Trabalho são dinâmicas e vão se alterando conforme os valores culturais predominantes na época, contexto social, político e econômico, e de acordo com as expectativas do pesquisador (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

No entendimento dos mesmos autores, Qualidade de Vida no Trabalho é um instrumento para promover a humanização do trabalho, melhorar o bem estar dos empregados e uma maior abertura para a participação em decisões e problemas relacionados ao trabalho. Albuquerque e França (1998) mencionam que Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações que uma organização desenvolve para a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do trabalho, objetivando dar plenas condições de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

No Terceiro Setor, mais de 2 milhões de pessoas estão empregadas no segmento, que é caracterizado por princípios de solidariedade, responsabilidade e da primazia das pessoas (RAMOS, 2012; MIRVIS; HACKETT, 1983), cujas atividades são de natureza social e grande relevância que visa o bem comum e o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e justa.

A Fundação Dom Cabral possui um programa chamado Parceria com Organizações Sociais, com intuito de apoiar as entidades a incorporarem ferramentas de gestão para se tornarem autossustentáveis e mais atrativas para investimentos. São mais de 40 entidades distribuídas em seis estados do Brasil.

Diante disto e dada importância deste tema para o mundo do trabalho, esta pesquisa visa investigar a Qualidade de Vida no Trabalho e o Potencial Motivacional do Trabalho em Organizações Sociais.

2 QUESTÃO DE PESQUISA

Os setores da economia são classificados da seguinte forma: Primeiro Setor, representado pelo Estado; o Segundo Setor é o mercado, as empresas privadas; e o Terceiro Setor engloba as organizações que não visam fins econômicos ou apropriação econômica particular e são impregnadas de valores de caridade, solidariedade e atuam de forma voluntária (TACHIZAWA, 2002; HUDSON, 2004; SZAZI, 2004).

Segundos dados do IBGE (2012), no Brasil, o Terceiro Setor emprega 2,1 milhões de pessoas, há 20 milhões de voluntários, movimentando 32 bilhões de reais e têm aproximadamente 290 mil instituições no país. (FASFIL, 2012; IBGE, 2012).

A expansão do Terceiro Setor é notável e a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho é uma pauta que cada vez mais ganha força dentro das organizações, pois o trabalho é carregado de importância para as pessoas e pode impactar positiva ou negativamente a qualidade de vida e motivação dos trabalhadores.

Entretanto, há um grande desafio para essas entidades, que por questões de cultura organizacional, de infraestrutura e até então, pela pouca necessidade administrativa, não dispõem de um modelo de gestão e instrumentos equivalentes ao mercado empresarial. Além de a gestão administrativa ser precária, há pouco investimento, interesse ou conhecimento em relação à Gestão de Pessoas (recrutamento e seleção, capacitação de pessoas, remuneração e avaliação de desempenho). Soma-se a isso a carência de investimentos no desenvolvimento de ações voltadas para a saúde do trabalhador, qualidade de vida no trabalho e motivação.

Raposo (2000) menciona que o Terceiro Setor proporciona a possibilidade de se trabalhar em algo que esteja vinculado a um projeto de vida cidadã, o que em tese motivaria mais os empregados, ou seja, aqueles que têm vínculo empregatício. Na visão de Falconer (2000), o alto nível de engajamento, inclusive de voluntários, está ligado à manutenção de valores e objetivos da organização, sendo o trabalho motivado por um ideal compartilhado.

Lanfranchi e Narcy (2006, apud RAMOS, 2012) põe o termo *labour donation* (doação do trabalho) para as pessoas que trabalham no Terceiro Setor, pois estas não procuram somente uma recompensa financeira, são atraídas pelos valores e objetivos morais, políticos e éticos destas organizações que buscam o bem-estar social dos indivíduos e o bem comum.

Essa concepção utilizada pelo Terceiro Setor ofuscou a preocupação com produtividade, desenvolvimento humano e com a saúde do trabalhador, deixadas em um segundo plano (BOSE e SHOENMAKER, 2006). Nesse sentido, é oportuno, então, verificar a percepção dos trabalhadores deste setor quanto ao aspecto motivacional do trabalho.

Em 1975, Hackman e Oldham publicaram um artigo científico sobre o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho, elaborado com cinco dimensões da tarefa a ser realizada, onde os trabalhadores experimentam satisfação significativa no trabalho desde que percebam significância, variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. (PEDROSO *et al.*, 2010; COSTA *et al.*, 2013; SALVADOR *et al.*, 2015).

O problema de pesquisa deste estudo é: Qual é a percepção dos trabalhadores de Organizações Sociais sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Potencial Motivacional?

3 OBJETIVO GERAL

A partir do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975) (ano), este estudo visa conhecer o Potencial Motivacional do Trabalho dos trabalhadores de entidades que compõem a Parceria com Organizações Sociais da Fundação Dom Cabral.

3.1 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o nível das dimensões essenciais do trabalho, levando-se em consideração as dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, *feedback* e relações interpessoais;
- b) Identificar o nível dos Estados Psicológicos Críticos, levando-se em consideração as dimensões Significância do trabalho, Responsabilidade pelos resultados e Conhecimento dos resultados;
- c) Identificar o nível de satisfação com o trabalho, levando-se em consideração a dimensão satisfação geral;
- d) Identificar o nível do Potencial Motivacional do Trabalho;
- e) Identificar a relação que se estabelece entre os dados demográficos/ocupacionais e potencial motivacional do trabalho;
- f) Agrupar os pesquisados em função de características comuns ligadas ao potencial motivacional e as dimensões que compõem as dimensões essenciais do trabalho, os estados psicológicos críticos e a satisfação do trabalho.

4. JUSTIFICATIVA

Nas palavras de Pedroso e Pilatti (2009), o trabalho ocupa grande parte da vida das pessoas, ocorrência que justifica intervenções junto aos empregados. É inegável que as experiências oriundas do ambiente laboral impactam de forma significativa na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Na concepção de Morin (2001), a organização do trabalho deve proporcionar aos trabalhadores a realização de algo que faça sentido, que ele possa fazer uso de suas competências, da sua liberdade, criatividade e receber *feedback*.

O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, proposto por Hackman e Oldham (1975), sustenta a ideia de que características das tarefas provocam três Estados Psicológicos Críticos que impactam na motivação e na satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho, sendo eles: a) Significância percebida do trabalho, b) Responsabilidade percebida pelos resultados e c) Conhecimento dos resultados do trabalho.

Estes estados psicológicos críticos são eventos individuais e formados pelas dimensões da tarefa: Variedade de habilidade; Identidade da tarefa; Significância da tarefa; Autonomia; *Feedback*. (SALVADOR *et al.*, 2015; PEDROSO *et al.*, 2010; PEDROSO; PILATTI, 2009; RODRIGUES, 1994; CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002).

No caso do Terceiro Setor, por se tratar de entidades cujas atividades são de natureza social de grande relevância, em que se busca o bem comum, o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e justa e cujo corpo funcional mostra-se comprometido, solidário e engajado, cabe supor que o trabalho executado proporcione um Potencial Motivacional acima da média, partindo das premissas de Hackman e Oldham (1975).

A relevância deste projeto está sustentada na necessidade de investigação no que tange ao Potencial Motivacional do Trabalho dentro de entidades do Terceiro Setor,

haja vista o volume econômico gerado, a força de trabalho envolvida e o papel social desempenhado no Brasil.

Admite-se pensar em contribuições para o Terceiro Setor (diretoria, corpo gestor e profissionais), pois ajustes na gestão de pessoas podem impactar na motivação pelo trabalho desenvolvido, já que diante das dificuldades organizacionais os empregados cumprem suas atribuições profissionais e dão legitimidade a essas instituições. Além disso, esta pesquisa poderá preencher uma lacuna importante em termos de conhecimento acadêmico, pois os estudos nessa área ainda são insuficientes para compreender melhor este fenômeno e auxiliar no desenvolvimento de propostas para essas instituições.

Inicialmente, foi feita uma pesquisa usando as palavras-chave Qualidade de Vida no Trabalho, Potencial Motivacional e Organizações Sociais. Na plataforma SPELL, da ANPAD, foram encontrados 47 artigos em periódicos nacionais. Realizamos também uma busca nos eventos dessa instituição, usando as mesmas palavras-chave, e foram encontrados 40 artigos. Entretanto, cabe destacar que nenhum artigo aborda esses temas no segmento a ser estudado.

Reforçando essa escassez de produção acadêmica sobre estudos de Qualidade de Vida no Trabalho em entidades do Terceiro Setor, Bose e Shoenmaker, (2006) afirmam que a gestão de pessoas no Terceiro Setor é muito limitada e em alguns temas é praticamente inexistente. Timossi *et al.* (2010) conduziram um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho com 154 colaboradores de diferentes níveis de instrução, porém nenhum deles fazia parte do Terceiro Setor.

Além disso, foram analisados outros artigos bibliográficos e acadêmicos que tratam do tema Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que em um deles foi feito um levantamento em periódicos científicos brasileiros envolvendo psicologia e administração, no período de janeiro de 1995 a dezembro de 2009. Esses estudos concentram-se no setor de serviços públicos e privados, havendo pouca pesquisa na indústria e nenhuma pesquisa realizada no setor agrícola. Também não foram

localizadas pesquisas em sindicatos, organizações religiosas, ONG's ou companhias de danças ou teatro (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

Em outro levantamento sobre produção acadêmica direcionada à Qualidade de Vida no Trabalho, também não encontraram entidades do Terceiro Setor como ponto de investigação (BATISTA; ANTUNES; LIZUKA, 2012).

Nesse sentido, observa-se que, nos levantamentos teóricos e nas pesquisas realizadas sobre este segmento, faltam estudos que investiguem a Qualidade de Vida e Potencial Motivacional do Trabalho e que sirvam para proposições administrativas no campo da gestão de pessoas.

Este estudo proporcionará também uma compreensão mais clara de quais dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975) influenciam de modo mais acentuado, a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados do Terceiro Setor e como aspectos demográficos e funcionais afetam essa relação.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais temas a serem discutidos neste estudo e que suportam o problema de pesquisa, a justificativa os conceitos centrais sobre trabalho, qualidade de vida no trabalho, motivação e os principais modelos teóricos.

5.1 O trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho

O trabalho é um meio pelo qual uma pessoa garante sua sobrevivência, se expressa e se constitui no meio social. Berger (1983) expôs que trabalhar é modificar o mundo e, assim, transformá-lo em um campo para ações e significados humanos e, nas palavras de Biancheto, Coltre e Mello (2017), citado por Dutra-Thomé e Koller (2014), o trabalho tem significado a partir da construção coletiva de um determinado contexto histórico, social e econômico.

Silva e Costa (2015) mencionam que o sentido do trabalho se consolida através dos aspectos psicológico e social do indivíduo. Na contribuição de Kubo e Gouvêa (2012), trabalho é uma atividade presente em todas as culturas sendo que o estudo das razões de trabalhar e como é vivenciado é de grande relevância para o entendimento desse aspecto na vida das pessoas.

O termo “trabalho” carrega dois significados antagônicos, sendo que o primeiro vincula o trabalho à ideia de sacrifício, de esforço desmedido, de carga e de algo que esgota. Nesse viés, o trabalho está associado à punição, dever, responsabilidade e obrigação. Entretanto, uma noção mais positiva coloca o trabalho como sendo a aplicação das capacidades humanas para dominar a natureza, associando trabalho a empenho, esforço para atingir objetivos e instrumento de realização (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

Borges (2007) e Codo (2004) consideram que o ser humano se constituiu pelo trabalho e que seu legado e planos consolidados por ele. Acrescentam que é uma atividade rica de sentido individual e social, uma forma de produzir, de se sustentar,

de criar significados existenciais ou contribuir para a organização da personalidade e da identidade.

Na mesma direção conceitual, Rohm e Lopes (2015) destacam o trabalho como um fundamento da existência humana e é por meio dele que o homem se relaciona com a natureza, institui a realidade, significa-se, transita pelos grupos e promove a continuidade da história. Os mesmos autores mencionam que o trabalho é uma forma de expressão na construção da subjetividade dando sentido para a vida.

É nítido que o trabalho ocupa um espaço considerável na vida das pessoas, é uma forma de se vincular a um projeto, ter uma ocupação, não sentir tédio e ter um objetivo de vida, assim destaca Morin (2001). Portanto, o trabalho é uma das atividades mais importantes da vida do homem com potencial de impactar em sua motivação e satisfação, inclusive saúde e qualidade de vida.

As organizações cumprem suas missões e alcançam seus objetivos por meio do trabalho das pessoas. Da mesma forma, as pessoas atingem suas metas pessoais e profissionais dentro de organizações. Esta interação é contínua e retroalimenta as partes. A habilidade de administrar e lidar com a gestão de pessoas em um universo em constante oscilação é de suma importância, sobretudo porque muitas vezes passa despercebido que são as pessoas que geram resultados para a organização, sendo que elas também estão expostas às agitações do mundo corporativo.

Parece ser razoável que as organizações promovam ações na vida pessoal e laboral dos trabalhadores, pois experiências no ambiente de trabalho influenciam na qualidade de vida do trabalhador.

Sant'anna e Kilimnik (2011) destacam que os estudos sobre produtividade e moral dos trabalhadores começam a ser pesquisados de maneira mais rigorosa a partir da Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção.

A Revolução Industrial é um ponto de corte no que diz respeito à preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que os trabalhadores começam a se

organizar e reivindicar ambientes e processos laborais mais humanizados. Entretanto, os avanços foram lentos, com atritos entre as partes e amparados por questões legais (PEDROSO; PILATTI, 2009).

As primeiras pesquisas em torno deste tema foram desenvolvidas em 1928 por Elton Mayo e colaboradores, que pesquisaram a relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia nos trabalhadores (MELO; DIAS, 2017). Abrahan Maslow, em 1950, desenvolveu a teoria das hierarquias das necessidades, sendo que a pirâmide de Maslow é constituída por cinco necessidades básicas: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização (MASLOW *apud* RODRIGUES, 1994). Frederick Herzberg teoriza sobre dois grupos de fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos (estão no ambiente de trabalho – salário, benefícios, condições físicas, modelo de gestão, relacionamento) e os motivacionais (são os sentimentos de auto realização e reconhecimento) (GUIMARÃES; MACEDO, 2003). Douglas McGregor, autor da Teoria X, elaborada em 1960, afirma que as pessoas são incapazes de organizar seu trabalho precisando de controle, e a partir desta constatação, a organização é responsável por gerar recompensa e condições para que se desenvolvam, satisfaçam e alcancem os objetivos organizacionais (BATISTA; VIANA; RABELO, 2017).

O termo Qualidade de Vida no Trabalho foi cunhado no Instituto *Tavistock*, em Londres, capitaneado por Eric Trist. Em 1950, Eric Trist investigava, por meio da abordagem sociotécnica, a relação entre organização do trabalho no trinômio indivíduo-trabalho-organização, objetivando promover a satisfação dos empregados e tornar a vida deles menos desgastante (SANT'ANNA, KILIMNIK, 2011). Seus estudos demonstraram que os mineiros no Reino Unido estavam mais insatisfeitos com a organização do trabalho do que com seus salários e esta constatação fez com que estudassem o que influencia o comprometimento do trabalhador em suas atividades (TIMOSSI *et al.*, 2010; NUNES, 2012; VITRAL, 2014; GERHEIM, 2016).

Na década de 60, foi criada a *National Commission on Productivity*, que analisava os determinantes da baixa produtividade em indústrias, e nesta mesma época, o *National Center of Quality of Working Life*, centro focado em pesquisar a

produtividade e qualidade de vida nos trabalhadores da produção, ambos nos Estados Unidos (VELOSO; BOSQUETTI; FRANÇA, 2005). Na década de 70, após a crise energética nos países do ocidente, os estudos e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho perdem fôlego. Somente em 1980, com o aquecimento da economia e a forte competição entre os mercados internacionais, o avanço dos estilos e teorias japonesas de administração, a onda da qualidade total e produtividade, que o assunto Qualidade de Vida no Trabalho toma conta das pautas nas organizações (SAMPAIO, 2004).

No decorrer do tempo, o mundo do trabalho sofreu alterações, com novos modelos de produção, maiores exigências dos segmentos, globalização, novos mercados, extinção de fronteiras ou novos competidores. É fato, isso impacta os trabalhadores em termos de desempenho, produtividade, qualidade dos serviços e em sua saúde. Com as transformações no mundo do trabalho, as empresas deixam de enxergar o ser humano como uma máquina capaz de produzir, e passam a percebê-lo como sujeito que tem melhor desempenho e é mais eficiente quando está satisfeito no trabalho.

Nesse contexto de mudanças contínuas, onde empresas se reorganizam adotando novas práticas de gestão, investir e investigar a Qualidade de Vida no Trabalho e a motivação dos empregados permite conhecer as variáveis que influenciam o comportamento das pessoas, seu grau de envolvimento com o trabalho e a satisfação com as atividades laborais.

De acordo com Sant'Anna e Kilimnik (2011), é importante mencionar que quando se pensa em "Qualidade de Vida no Trabalho", ancoram-se vários conceitos com definições diferenciadas. Porém, o ponto de aproximação conceitual é o fato de ser um movimento de reação ao rigor dos métodos Tayloristas e um instrumento que objetiva uma maior humanização do trabalho, a melhoria do bem estar dos empregados e a participação mais efetiva nas decisões e problemas do trabalho.

É importante esclarecer que a Qualidade de Vida no Trabalho não reduz ou se estabelece com programas de saúde e bem estar do trabalhador, melhorias salariais

ou ajustes na jornada de trabalho. Além disso, não se trata de mais uma “onda” das empresas permeadas por uma visão romantizada sobre o trabalho.

A essência das ações de Qualidade de Vida no Trabalho são reformulações no nível do trabalho em si e a construção de espaços de relações mais justas e democráticas que impactam positivamente no físico, no emocional, intelectual e espiritual dos trabalhadores (VERGARA; BIANCO; GOMES, 2006).

Fernandes (1996) afirma que “Qualidade de Vida no Trabalho” pode ser usada para que as empresas possam oxigenar a organização do trabalho dando maior espaço de participação aos trabalhadores, resultando em aumento do nível de satisfação pessoal e uma melhora da produtividade. Moretti (2003) refere-se à Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma de pensamento envolvendo as pessoas, o trabalho e as organizações, considerando o bem estar dos trabalhadores, a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao trabalho.

Para Albuquerque e França (1998), Qualidade de Vida no Trabalho são ações de diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, objetivando as melhores condições para o desenvolvimento humano no transcurso da realização do trabalho.

Percebe-se então que, Qualidade de Vida no Trabalho é a busca por melhores condições para que a pessoa possa se desenvolver enquanto ser humano, evoluir socialmente, mentalmente e emocionalmente (SILVA; FURTADO; ZANINI, 2015). Além disso, é uma ferramenta importante para as organizações, uma vez que proporciona maior participação por parte dos empregados, promove integração com superiores, colegas de trabalho e com o próprio ambiente de trabalho, visando, sobretudo o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

Na perspectiva de Nalder e Lawler (1983), o entendimento sobre “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT) evoluiu ao longo do tempo (1959 a 1972) e foi caracterizado como uma variável para investigar formas de melhorar a qualidade de vida no trabalho do indivíduo para o indivíduo. Passou a ser concebida como abordagem

(1969 a 1974), cujo foco era o indivíduo, antes do resultado organizacional, embora buscasse melhorias para o empregado e para a organização. Posteriormente, tornou-se um método (1972 a 1975) a partir de um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para o engrandecimento do ambiente de trabalho, visando maior satisfação e produtividade. Na sequência, torna-se um movimento (1975 a 1980), utilizando termos como “gerenciamento participativo” e “democracia industrial”, como ideologia da natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. A partir da década de 1980, QVT tem contornos como um conceito global e uma forma de enfrentar problemas de baixos índices de qualidade, produtividade e outros problemas organizacionais. Mais recentemente, o modelo biopsicossocial e organizacional contempla variáveis organizacionais, biológica, psicológica e social para tratar QVT (França, 2004).

Pode-se inferir que os entendimentos de “Qualidade de Vida no Trabalho” foram sendo alterados ao longo dos anos, tendo sido visto na perspectiva de “variável” do trabalho/atividade, “abordagem”, “método”, “movimento”, “tudo” (panaceia) e “nada” (modismo), chegando a uma visão Biopsicossocial-organizacional.

A literatura sobre a “Qualidade de Vida no Trabalho” não traz um conceito que dê conta de explicar todos os modelos. Nesse sentido, Sampaio (2012) afirma que “têm-se um arco teórico com consequências práticas, associado a outros fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental”.

É importante mencionar que, além desta gama de conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, há também “modelos” que traduzem a proposta de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo os mais significativos: os modelos de Walton (1973); Hackman e Oldham (1974); Westley (1979); Nadler e Lawler (1983); e França (2004).

O modelo de Walton (1973) abarca todos os domínios da vida do trabalhador. Este modelo é dividido em oito fatores e abrange: Compensação justa e adequada; Segurança e saúde nas condições de trabalho; Uso e desenvolvimento da capacidade humana; Oportunidade de crescimento profissional e segurança;

Integração social; Garantias constitucionais; Trabalho e espaço total de vida e Relevância social do trabalho.

Quadro 1 - Modelo de Walton (1973)

Critérios	Indicadores de QVT
Compensação justa e adequada	Renda adequada, equidade interna e equidade externa.
Segurança e saúde nas condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável.
Uso e desenvolvimento da capacidade humana	Autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidade, <i>feedback</i> .
Oportunidade de crescimento profissional e segurança	Possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.
Integração social	Igualdade nas oportunidades, relacionamento e senso comunitário.
Garantias constitucionais	Direitos trabalhistas, liberdade de expressão, normas e rotinas adequadas e privacidade pessoal.
Trabalho e espaço total de vida	Equilíbrio do trabalho e outras esferas da vida.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços.

Fonte: Modelo de Walton, 1973 (adaptado pelo autor).

Nota: QVT = Qualidade de Vida no Trabalho.

Na visão de Westley (1979), QVT são medidas para melhorar a humanização do ambiente de trabalho, analisando a dimensão política, psicológica, econômica e sociológica. Segundo este modelo, os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ter como sintoma: o sentimento de injustiça, insegurança, isolamento e anomia.

Quadro 2 - Modelo de Westley (1979)

Critérios	Indicadores de QVT
Econômico	Equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária, ambiente externo.
Político	Segurança no emprego, atuação sindical, <i>feedback</i> , liberdade de expressão, valorização do cargo, relacionamento com chefia.

Psicológico	Realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento profissional, criatividade, auto avaliação, variedade da tarefa, identidade.
Sociológico	Participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade, valor pessoal.

Fonte: Modelo de Westley, 1979.

Hackman e Oldham (1975) propuseram que resultados positivos pessoais e do trabalho, como motivação, alta satisfação no trabalho, bom desempenho e qualidade na execução das tarefas, baixo turnover e absenteísmo, podem ser obtidos quando três estados psicológicos estão presentes para um trabalhador. Estes três estados psicológicos são: percepção de significância do trabalho, percepção de responsabilidade pelos resultados obtidos e conhecimento dos resultados do trabalho.

De acordo com este modelo, os estados psicológicos críticos são influenciados pela presença de cinco Dimensões Básicas da Tarefa, sendo elas: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*.

Figura 1. Modelo de Hackman e Oldham



Fonte: Modelo de Hackman e Oldham, 1975.

Nalder e Lawler (1983) partem da premissa de que QVT está ligada à participação dos trabalhadores nas decisões tomadas, na reorganização do fluxo de trabalho por tarefas mais ricas, maior autonomia e processos de recompensa remuneratória.

Quadro 3 - Modelo de Nalder e Lawler

Crítérios	Indicadores de QVT
Participação dos funcionários.	Participação de todos os níveis hierárquicos em solução de problemas e tomada de decisão.
Reestruturação do trabalho através de tarefas e de grupos autônomos.	Enriquecimento de tarefas, atitude e competências na organização.
Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.	Mudanças profundas que envolvem o longo prazo, trazendo percepções, emoções dos trabalhadores em relação ao tratamento por parte da empresa como um todo.
Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas, psicológicas e horário de trabalho.	Para tornar o trabalho mais produtivo e compatível com as necessidades dos trabalhadores.

Fonte: Modelo de Nalder e Lawler, 1983 (adaptado pelo autor).

Além disso, os mesmos autores mencionam que Qualidade de Vida no Trabalho é definida conforme a evolução no tempo do trabalho, na forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e sobre a própria organização.

O modelo de Hackman e Oldham (1975), conhecido como “Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas”, foi selecionado para nortear esta investigação, pois permite captar as percepções do trabalhador sobre suas tarefas, já que destaca o conteúdo do cargo como um fator importante na satisfação, na motivação e produção. Além disso, estes pesquisadores foram pioneiros em quantificar Qualidade de Vida no Trabalho e o Potencial Motivacional do trabalho.

5.2 Motivação no trabalho

A proposta deste capítulo não é fazer uma discussão aprofundada sobre motivação humana. Porém, faz-se necessário agrupar conceitos para delinear os entendimentos posteriores relativos a este estudo.

A palavra motivação tem origem no latim, *movere*, que significa mover. Conceitualmente, para Armstrong (2007), motivação parte da compreensão do substantivo “motivo”, pois “um motivo é a reação para realizar algo, para se mover em uma direção”. O autor ainda menciona que as pessoas se sentem motivadas quando criam uma expectativa direcionada para uma atividade com o intuito de obter um resultado.

O empregado entrega à organização, não somente o trabalho mecânico, operacional, entrega também o seu trabalho em forma de habilidades, conhecimentos, experiência, processo criativo, entusiasmo e a sua motivação

“Motivação” é uma força propulsora que ascende do interior do indivíduo e regula e sustenta ações (VROOM, 1964; VOLPATO; CIMBALISTA, 2002; MARQUES, 2003; TODOROV; MOREIRA, 2005). Esta força é algo intrínseco a pessoa e está ligada a seus interesses e é resultado de diferentes motivações. Pelo fato de ser algo intrínseco, aquilo que produz motivação em uma pessoa necessariamente não terá

efeito em outra, e o que pode provocar motivação em determinado momento, pode ser inócuo em outro. (BERGAMINI, 1990; BERGAMINI, 2003; ROBBINS, 2002; VERGARA; BIANCO; GOMES, 2006).

Percebe-se então, que motivação é um processo psicológico individual, complexo, que oscila no transcurso do tempo e depende da interação com o ambiente (CAVALCANTE; SOUZA; MOL, 2015). Neste sentido, a dinâmica da motivação nas organizações está localizada na inter-relação entre os interesses e demandas organizacionais e os interesses e demandas do empregado. De acordo com Schein (1982), em um ponto está a organização, que espera desempenho, produtividade, bons padrões de qualidade e adequação normativa às suas diretrizes; e em outro ponto está o empregado, que espera um tratamento respeitoso, um local onde tenha oportunidades de crescimento, que atenda suas necessidades pessoais e que ele atinja seus objetivos por meio do trabalho.

Para entender esta dinâmica, na década de 1950 surgiram algumas teorias elaboradas com o objetivo de explicar a motivação do ser humano e a relação com o trabalho. No Quadro 5 estão as teorias com maior notoriedade.

Quadro 5 – Algumas Teorias sobre Motivação

Teoria	Pressupostos
Teorias X e Y McGregor (1950)	A teoria X, os trabalhadores são limitados, preguiçosos e resistentes à mudança, por isto a motivação é decorrente de prêmio ou punição. Já a Teoria Y crê que os trabalhadores são competentes, criativos e responsáveis, cabendo às empresas definições de qual melhor estratégia para motiva-los.
Teoria de McClelland (1960)	O ser humano possui as seguintes necessidades: a) de realização (exceder-se e sair-se bem, ter sucesso e dominar tarefas complexas) b) de poder (controle dos outros, influência do comportamento) c) de afiliação (criar e manter relações amigáveis e próximas) As três necessidades são adquiridas ao longo do tempo e como resultado da experiência de cada um, ou

	seja, podem ser aprendidas.
Teoria dos dois fatores Herzberg (1968)	A motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: a) fatores higiênicos (contexto do trabalho); b) fatores motivacionais (conteúdo do trabalho). De acordo com Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação; Os fatores motivacionais ou intrínsecos são: conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de ter realizado algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão. A motivação é a combinação do ambiente de trabalho com o conteúdo de trabalho, um sem o outro é ineficaz.
Teoria de Maslow (1971) Hierarquia das necessidades	A necessidade humana é um estado interno e está organizada em níveis hierárquicos de importância, dispostos em uma pirâmide, sendo que da base surgem as necessidades fisiológicas, ascendendo para necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Tendemos a buscar satisfação em um nível superior quando as necessidades do nível inferior forem satisfeitas.

Fonte: adaptado pelo autor.

Diante do exposto, percebe-se que para entender o conceito de motivação para o trabalho é necessário entender a essência da motivação do ser humano em si. As teorias de motivação para o trabalho tratam de um fenômeno complexo, que não deve ser analisado sem considerar um conjunto de perspectivas, o sujeito com suas características, experiências, desejos, ambições e a organização com sua natureza, suas normas, diretrizes, metas e objetivos.

5.3 O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa

O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham teve origem no modelo teórico de Hackman e Lawler de 1971 (PEDROSO *et.al.*, 2010; COSTA *et al.*, 2013). Hackman e Lawler elaboraram quatro dimensões da tarefa onde os

trabalhadores experimentam satisfação significativa no trabalho desde que alcançassem índices altos de Variedade, Autonomia, Identidade da tarefa e *Feedback*.

Posteriormente o modelo teórico foi reestruturado por Hackman e Oldham (1975), acrescentando a dimensão “Significância da Tarefa”, e resultou no instrumento de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham, publicado em um artigo científico em 1975 (SALVADOR, 2015).

O “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa” é fundamentado no conteúdo do cargo como sendo uma variável significativa na satisfação no trabalho, na motivação e na produção com qualidade. Hackman e Oldham (1975) indicam que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e absenteísmo e rotatividade baixos) são obtidos quando os três “Estados Psicológicos Críticos” estão presentes no trabalho: Significância Percebida, Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 2004; MOURÃO; KILIMINIK; FERNANDES, 2005; PEDROSO; PILATTI, 2009; SAMPAIO, 2012; COSTA *et al.*, 2013; SILVA; FURTADO; ZANINI, 2015).

Esses “Estados Psicológicos Críticos” são influenciados pelas seguintes dimensões da tarefa: Variedade de Habilidade, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia, *Feedback*, detalhadas a seguir:

a) Variedade de Habilidades: grau de variedade do trabalho, exigindo diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador; à medida que a pessoa percebe que a tarefa é desafiadora, no que diz respeito a seus conhecimentos e habilidades, mais significativa parecerá;

b) Identidade da Tarefa: grau de percepção onde o trabalho se apresenta como um todo, completo e identificável, ou seja, com início, meio e fim. Os trabalhadores se envolvem e preocupam mais com o trabalho quando desenvolvem a tarefa por completo;

c) **Significância da Tarefa:** grau de impacto na vida ou trabalho de outras pessoas, independente se de dentro ou de fora da organização; a significância percebida aumenta quando os trabalhadores julgam que seu trabalho influi no bem-estar de outras pessoas;

d) **Autonomia:** grau de liberdade e independência para programar ou determinar os fluxos de execução do trabalho. Quanto mais autonomia, mais os empregados se sentem responsáveis pelos sucessos e êxitos da organização;

e) **Feedback:** grau do conjunto de informações que o trabalhador recebe sobre sua performance, seja dos superiores ou da própria atividade;

A partir da combinação dessas dimensões, é possível, segundo Hackman e Oldham (1975), chegar-se ao Potencial Motivacional do Trabalho (PMT), ou seja, uma medida de análise de determinado trabalho realizado por um indivíduo.

Conforme mencionado por Hackman e Oldham (1975), quanto mais estes estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores mais satisfeitos estarão para o trabalho, da mesma forma mais motivados, prestando serviços de qualidade, mais assíduos e com menos rotatividade.

O instrumento para determinar o Potencial Motivacional do Trabalho avalia as propriedades motivacionais do trabalho, por meio de questões fechadas, objetivas, com respostas dispostas em uma escala tipo *Likert*, de sete elementos. Na maioria dos casos, não demanda mais do que 10 minutos para seu preenchimento.

As questões possuem enfoque nas cinco Dimensões Básicas da Tarefa propostas por Hackman e Oldham (DAVIS; NEWSTROM, 2004). A partir destas dimensões, o Potencial Motivacional do Trabalho aponta o grau em que o trabalho é considerado significativo, fomenta a responsabilidade e promove o conhecimento dos resultados, de acordo com a percepção do trabalhador.

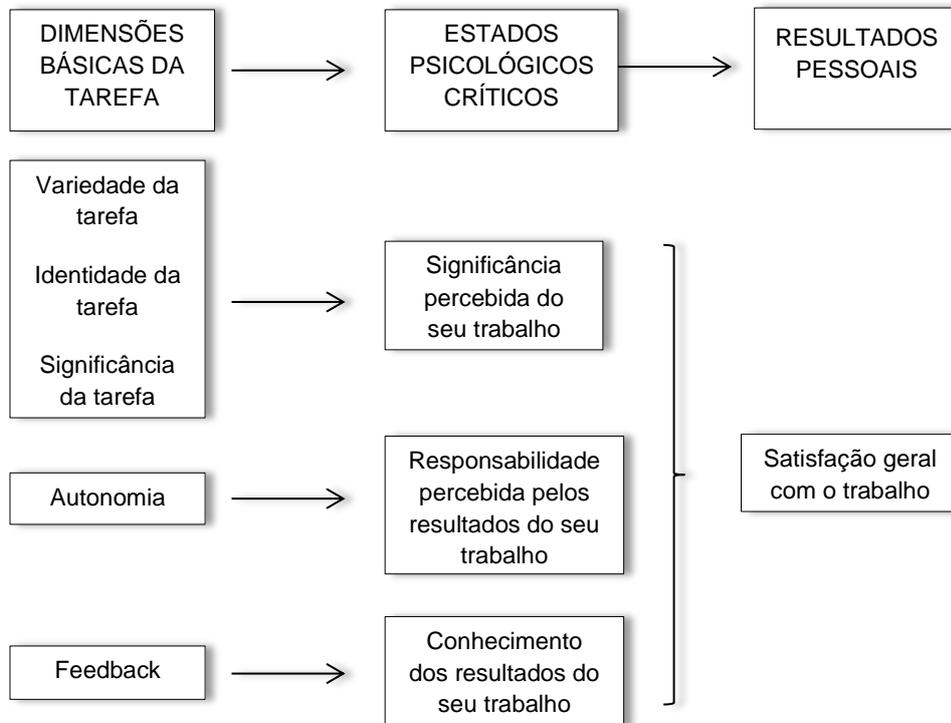
Pedroso e Pilatti (2009) enfocam a importância da existência de uma ferramenta para a determinação do nível de motivação, através de uma abordagem quantitativa, proporcionado pelo trabalho produzido.

O instrumento desenvolvido por Hackman e Oldham “Diagnóstico do Trabalho – *Job Diagnostic Survey*” – permite avaliar diversas características do trabalho, reações dos trabalhadores diante das atividades executadas no trabalho e a necessidade de crescimento e desenvolvimento. Esse instrumento já tem validação brasileira a partir do estudo: “Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham”, elaborado por Bruno Pedroso e colaboradores (2014).

Considera-se que o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham (1975) contribui para o estudo desta temática, pois é possível ser aplicado a funcionários de qualquer área, uma vez que avalia fatores importantes para o desempenho nos cargos (SALVADOR *et al.*, 2015).

Sobre a relevância do modelo, Nunes (2012) acrescenta que, apesar de ter sido elaborado em 1975, não perdeu sua atualidade por tratar de valores universais, continuando tão atual quanto era no ano de sua criação.

Figura 2 - Modelo adaptado do modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Modelo de Hackman e Oldham (adaptado pelo autor).

O Potencial Motivacional do Trabalho, que traduz o nível de satisfação e motivação produzido por um trabalho, se dá a partir da média aritmética simples entre as três questões de cada dimensão: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, multiplicando pelos escores das dimensões: Autonomia e *Feedback*.

Potencial Motivacional: $\frac{VT + IT + ST}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$

3

O escore do Potencial Motivacional do Trabalho pode variar de 1 a 343, sendo considerados valores satisfatórios aqueles iguais ou superiores a 125 e

insatisfatórios aqueles abaixo de 125 (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998; MOURÃO; KILIMINIK; FERNANDES, 2005; PEDROSO; PILATTI, 2009).

Esse modelo ainda contempla mais dois grupos de variáveis: “Resultados Pessoais de Trabalho e Satisfações Contextuais.” Segundo Sant’anna e Kilimnik (2011), o primeiro bloco identifica as reações afetivas ou sentimentos que a pessoa percebe ao fazer e gerar resultados de qualidade; e absenteísmo e rotatividade em baixos níveis. As variáveis são: 1) satisfação geral com o trabalho; 2) motivação interna para o trabalho; 3) produção de trabalho com qualidade; 4) absenteísmo e rotatividade baixos. Para este estudo, foi levantado o escore da variável ‘satisfação geral com o trabalho’.

Os mesmos autores ainda mencionam que o segundo bloco estima o bem estar do trabalhador em relação a: perspectivas de crescimento; supervisão; segurança no trabalho; compensação; ambiente social. Para fechar o modelo, a variável “Necessidade Individual de Crescimento” modera a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais, já que cada pessoa carrega necessidades e capacidades distintas.

6. UNIVERSO DA PESQUISA

Aqui serão apresentados aspectos essenciais sobre o Terceiro Setor discriminado a partir de um breve histórico do segmento no Brasil, as principais instituições e características culturais destas organizações.

6.1 Um breve histórico do Terceiro Setor no Brasil

Mesmo sem uma sistematização realizada por um órgão constituído, as ações de ajuda ao próximo estão na história da humanidade. No que se refere à realidade brasileira, Braga (2015) discorre que as primeiras manifestações solidárias ocorreram no ano de 1543 na Capitania de São Vicente, onde se criou a Irmandade da Misericórdia, com o objetivo pioneiro de atender os desprotegidos. Posteriormente, foram fundadas diversas Santa Casa da Misericórdia, amparadas pela Igreja Católica.

Ainda dentro dessa perspectiva, a Igreja Católica teve ênfase no suporte ao Estado, sendo responsável pela maior parte das entidades de oferta assistencial aos necessitados e sem cobertura de políticas sociais, saúde e educação. A atuação das Igrejas, concomitante ao Estado, durou todo o período colonial, indo até início do século XIX (LANDIM, 1993; DELGADO; 2004).

No final do século XIX e o início do século XX, o Estado brasileiro inicia sua atuação na área social investindo fortemente em saúde, higiene e educação, além disso, destina recursos para filantropia (BNDES, 2001; LANDIM, 1998).

No governo populista de Getúlio Vargas, o Estado assumiu suas funções sociais e, em 1935, o presidente declara de “utilidade pública” as Organizações Não Governamentais e cria o Conselho Nacional de Serviço Social (CARVALHO, 2006).

O número de entidades do Terceiro Setor no Brasil aumentou na década de 1980, quando o país vivia um processo de redemocratização e abertura política. Nessa

época, além do aumento quantitativo, essas entidades se diversificaram e ganharam maior destaque (LANDIM, 1998; FALCONER; 1999).

Já na década de 1990, forçado por modificações estruturais, como a abertura da economia e o modelo econômico neoliberal, o Estado revisa seu papel nas políticas públicas, abrindo espaço para iniciativa privada e organizações voluntárias (BOSE, 2004).

Ainda nos anos 90, Landim (1998) menciona que o Terceiro Setor ampliou sua atuação, incentivado pelo aumento da publicidade dos programas sociais públicos, cujos editais foram estendidos à iniciativa privada. A partir dessa reconfiguração, as entidades do Terceiro Setor passaram a atuar em áreas e ações que antes somente o governo atuava. Concomitante a esse processo de expansão, e diante de um contexto de intensificação da globalização econômica, muitas empresas estrangeiras que financiavam projetos sociais no Brasil redimensionam seus investimentos, reduzindo os recursos disponíveis para aportar em ações sociais (FISCHER, 2002)

Diante deste contexto, houve um aumento da competição por financiamento entre as organizações do Terceiro Setor, pressionadas pela necessidade de viabilizar a continuidade de suas atividades. Essas entidades precisaram rever suas práticas de gestão e agir de forma muito semelhante ao mercado (Segundo Setor). Era necessário implementar processos e práticas que gerassem resultados mensuráveis, que até então desconheciam (OLIVEIRA; ROMÃO, 2011).

Nesse cenário de mercado mais exigente e competitivo, as entidades do Terceiro Setor se deparam com os desafios relacionados à área de “Gestão de Pessoas.” Não há dúvidas de que a reorganização e modernização administrativa dessas entidades se fazem necessárias, sob pena de escassearem ainda mais as fontes financiadoras para projetos sociais.

É notável o papel do Terceiro Setor na solução de problemas de ordem social. Em virtude de o Estado ter dificuldade de acessar os cidadãos que vivem em situação

de vulnerabilidade com as políticas públicas, com assistência social e com direitos, o Terceiro Setor surge como porta de acesso a esses dispositivos sociais (RAMOS, 2012).

A iniciativa privada também contribui na busca de soluções para estes problemas financiando projetos cuja responsabilidade de execução é das entidades do Terceiro Setor.

6.2 O Terceiro Setor

De acordo com Ramos (1989), cada um dos três setores têm características próprias decorrentes de sua natureza, função e finalidade. E cada setor desempenha um papel na sociedade, delimitado por uma estrutura legal para funcionar no âmbito da coletividade, cujos cidadãos o reconhecem e lhe dão legitimidade.

O Primeiro Setor, por definição e natureza, se pauta pelo princípio da *res publica* – da coisa pública, onde todas suas ações devem ser voltadas ao interesse do cidadão, prestando contas e submetendo-se à fiscalização, e cuja lógica baseia-se no princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. A racionalidade deste setor implica em instrumentos próprios de gestão de Estado: economia, finanças públicas e políticas de governo.

O Segundo Setor, de natureza privada e produtiva de bens e serviços, que tem objetivos lucrativos e leva em conta a modernização de suas estruturas de funcionamento e gestão, precisa operar de forma a viabilizar sua sobrevivência a partir do lucro. O mercado dita o movimento e é balizado por cálculos, metas, projeções e comparações de resultados e desempenho da organização e dos concorrentes (HUDSON, 2004; SZAZI, 2004; TACHIZAWA, 2002).

Na definição de Salamon (2000), o Terceiro Setor é um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e iniciativa individual em prol do bem público. Porém, esse segmento carrega uma dificuldade conceitual, uma vez que não existe

consenso em relação ao conceito de “Terceiro Setor”. O que existem são tentativas de delimitação de um fenômeno social complexo, como os exemplos a seguir:

Constitui um conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, portanto organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivos a prestação de serviços ao público em áreas como a saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento do ser humano. (FERNANDES, 1994, p.19).

Terceiro Setor são organizações cujos objetivos principais são sociais ao invés de econômico. A essência do setor engloba instituições de caridade, religiosas, entidades voltadas para artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. (HUDSON, 2004, p. 11).

Ainda que não haja consenso conceitual, fica claro que são organizações de natureza privada com finalidade pública, que não visam lucro, cujas ações estão direcionadas para a cidadania, a autonomia e os direitos do povo, preferencialmente dos excluídos sociais.

Uma das principais diferenças entre esses três setores da sociedade está na forma de administrar o respectivo segmento. De acordo com um documento da Ashoka (2001) que analisa o setor público, o governo proporciona serviços e em troca os cidadãos eleitores escolhem o representante que oferecer determinado programa e serviços públicos. No setor privado, cliente e fornecedor têm uma estrita ligação comercial na oferta de mercadorias e serviços e no pagamento pela produção. No Terceiro Setor, há um modelo diferente de transação, pois há uma ligeira ligação entre os usuários e os financiadores do serviço.

Na maioria dos casos, o dinheiro para financiar projetos, serviços ou realizar pesquisas vem de doadores que apoiam essas ações. As verbas também podem ser obtidas por subvenções ou contratos, prática que vem crescendo no segmento, é o que diz Hudson (2004).

Portanto, a manutenção deste setor se dá por iniciativas privadas e ou até incentivadas pelo governo com repasse de verbas públicas. O objetivo principal do

Terceiro Setor é trabalhar em causas humanitárias, que respeitem o ser humano e o meio ambiente, e que promovam a inclusão e a justiça social.

Sobre a natureza e a essência do Terceiro Setor, Hudson (2004) enfatiza o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais. A maioria das pessoas associa esse setor à caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno. A palavra caridade tem origem latina, *caritas*, significando amor ao próximo ou beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. A palavra filantropia é de origem grega, significando boa vontade para com as pessoas.

O Terceiro Setor é caracterizado por princípios de solidariedade, responsabilidade e da primazia das pessoas face ao capital, sendo que os trabalhadores deste segmento se identificam com estes valores (RAMOS, 2012; MIRVIS; HACKETT, 1983).

De acordo com uma pesquisa publicada em 2012 pela FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, o Terceiro Setor vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil. De acordo com os dados desta pesquisa, 2,1 milhões de pessoas têm vínculo empregatício com alguma dessas entidades e outros 20 milhões de pessoas são voluntárias. Outro dado indica o crescimento do número de instituições privadas sem fins lucrativos existentes no país, atualmente são mais de 290 mil (FASFIL, 2012).

Conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Terceiro Setor já tem destaque nas contas nacionais para a composição do Produto Interno Bruto (PIB). Tal fato significa que sua existência é reconhecida como um setor com características próprias, distinto do Estado e do conjunto das empresas do setor privado. O Brasil é provavelmente o mais novo membro da pequena comunidade de 12 países que incluíram este setor em suas estatísticas econômicas. A participação oficial é de 1,4% na formação do PIB, significando um movimento de 32 bilhões de reais (IBGE, 2012).

6.3 As principais instituições que compõem o Terceiro Setor

De acordo com Oliveira e Romão (2011), o Terceiro Setor é composto por instituições com personalidade jurídica própria e por Organizações Religiosas. O ordenamento jurídico brasileiro se organiza para que essas pessoas jurídicas tenham direitos e também as devidas obrigações.

Existem basicamente dois tipos de pessoas jurídicas, sob as quais se encontram as organizações que compõem o chamado Terceiro Setor: as Fundações e as Associações (SZAZI, 2004).

O Código Civil Brasileiro, na Lei 10.406, 10 de janeiro de 2002, em seu artigo 44, define o que são pessoas jurídicas de direito privado: I – As Associações; II – As Sociedades; III – As Fundações.

Após a aprovação da Lei 10.825, de 22 de dezembro de 2003, incluiu-se: IV – As Organizações Religiosas; V – Os Partidos Políticos.

No que diz respeito às estruturas e propósitos dos diversos tipos de instituições que compõem o Terceiro Setor, as Associações são entidades de direito privado, formadas pela união de indivíduos com propósitos de realizarem fins não econômicos. O Art. 53 do Código Civil dispõe: “constituem as associações pela união de pessoas que se organizarem para fins não econômicos”. Importante ressaltar que existe a legalidade para atividades econômicas voltadas para a geração de emprego e renda, desde que não gerem lucros para os associados, havendo a obrigatoriedade de aplicação integral de qualquer excedente financeiro na consecução dos objetivos estatutários. Em seu ato constitutivo, o Estatuto necessita conter: a denominação, os fins e a sede da associação; os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados; os direitos e deveres; as fontes de recursos; os órgãos deliberativos; etc.

O Código Civil, em seu art. 44, parágrafo 2º, determina que: “As Sociedades devem aplicar subsidiariamente as disposições relativas às associações”.

As Fundações seguem estrutura jurídica diferenciada e o Código Civil Brasileiro, no artigo 62, menciona que para criação de uma fundação, o instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, destacando para qual fim se destina e uma declaração sobre a forma de administrá-la. Portanto, o ato de criação necessita de registro (testamento ou escritura) e dotação (reserva de bens livres).

A Lei 9.639, assinada em 15 de maio de 1998, considera como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

De acordo com a Lei 9.639, os requisitos para a qualificação de Organização Social contemplam a comprovação da constituição e a disposição sobre a natureza social de seus objetivos e área de atuação; ter finalidade não lucrativa e seus excedentes financeiros devem obrigatoriamente ser investidos para o desenvolvimento das próprias ações; ter órgãos de deliberação superior e de direção, conselho de administração e diretoria; participação; relatórios financeiros e de execução publicados anualmente no Diário Oficial da União; vedada a distribuição de bens ou patrimônio líquido; em caso de extinção ou desqualificação, destinar seus bens ou patrimônios a outra organização da mesma área de atuação, desde que seja qualificada no âmbito da União; ter aprovação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social .

Segundo Di Prieto (2014), nenhuma entidade nasce com a caracterização de Organização Social, ou seja, a entidade é fundada por iniciativa de particulares como uma associação ou fundação e habilita-se junto ao Poder Público para operar como tal.

Nesta linha balizadora e que organiza os aspectos legais deste segmento, a Lei 9.790, de 23 de março de 1999, trata da qualificação das pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse

Público (OSCIP's) que, em suma, reconhece o caráter público de um grupo de organizações da sociedade civil até então não admitidas pelo Estado. A partir disto, as Organizações ajustam seus objetivos estatutários à lei e ficam habilitadas para celebrarem parcerias com o poder público e receber verbas para desenvolver suas atividades.

Cabe observar, na Lei 9.790/1999, que o artigo 3º determina que a qualificação se dará obedecendo ao princípio da universalidade dos serviços e que estatutariamente a entidade atue com: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; combate à pobreza; promoção gratuita da educação, saúde, direitos e cidadania; voluntariado, preservação do meio ambiente, dentre outras.

É bastante comum o uso da terminologia “ONG”, uma tradução de *Non-Governmental Organizations (NGO)*, sendo utilizada para identificar tanto associações como fundações sem fins lucrativos. No caso de Instituto ou Instituição, geralmente esse termo é utilizado para identificar entidades dedicadas ao ensino e à pesquisa.

É importante destacar que as designações OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e OS (Organizações Sociais) são qualificações que as Associações e Fundações podem receber, uma vez preenchidos os requisitos legais, assim como ocorre com as titulações de Utilidade Pública Municipal (UPM), Estadual (UPE) e Federal (UPF) e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

6.4 Características culturais do Terceiro Setor

Parece que o sentimento que move as pessoas a ingressarem no campo da filantropia é ajudar o próximo, a beneficência, a caridade, a boa vontade para com as pessoas. Entretanto, devido às exigências do mercado, esse segmento vê-se obrigado a reconhecer a necessidade de agregar outras características ao perfil tradicional do trabalhador do Terceiro Setor.

Talvez os maiores desafios do Terceiro Setor na atualidade sejam a geração de resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, a captação e o gerenciamento dos recursos para seu público e a continuidade de suas atividades, além de acompanhar mudanças de mercado que possam interferir no seu desempenho, sem deixar de lado sua principal força, os trabalhadores (BOSE e SHOENMAKER, (2006).

Nesse sentido, a premissa que pode dar conta de suprir essas demandas é a profissionalização das entidades deste segmento e a modernização da forma de administrá-las.

Fischer (2002) corrobora essa premissa ao defender a importância do desenvolvimento de capacitações e da aprendizagem contínua para esse setor, mas observa que há resistências à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, localizando este receio em um possível desvio de valores e objetivos organizacionais.

Conseqüentemente, o amadorismo se apresenta como característica presente na gestão dessas organizações, o que decorre da resistência à adoção de modelos administrativos mais estruturados, assim como da existência de um estilo próprio de gestão (FALCONER, 1999). Como não há um estilo de gestão consolidado, a flexibilidade faz parte da rotina das organizações. Havendo flexibilidade, há espaço para a informalidade. Nesse sentido, Tenório (1997) afirma que a informalidade, a ausência de normas e procedimentos, faz com que as organizações se tornem mais ágeis, mas também dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus membros não estão definidas.

Há outras conseqüências para a flexibilidade e a informalidade, dentre as quais a ausência de controles e normas rigorosas, o que pode favorecer o ambiente de trabalho, inclusive para o ingresso de voluntários na entidade. Porém, há que se pensar: pessoas incompetentes podem permanecer na organização.

Para entidades de menor porte, a informalidade causa a dificuldade de se estabelecer limites hierárquicos de subordinação, uma vez que gestores e empregados estabelecem estreitos relacionamentos sustentados por valores como afeição, confiança, proximidade e harmonia no ambiente de trabalho.

De acordo com Fischer (2009), o resultado do achatamento da hierarquia não gera conciliação ideológica da atuação com a melhoria de processos internos. Para a autora, os líderes estão imersos em preocupações que vão de problemas operacionais a assuntos estratégicos. Esta lógica cria processos participativos de gestão, planejamento e decisão como outra característica desse segmento, favorecendo a cultura do trabalho em equipe. Apesar disso, proporcionalmente há enormes conflitos de ordem interpessoal, fato que as próprias entidades admitem.

Outro elemento que merece ser considerado é a “remuneração” dos trabalhadores do Terceiro Setor. Os salários neste setor, com raras exceções, ainda são inferiores aos praticados pelos demais (Raposo, 2000).

Falconer (1999) elucida que, se por um lado a escassez de recursos financeiros justifica a opção pelo voluntariado e a necessidade de pagar baixos salários, a prática de remunerar abaixo do mercado ocorre mesmo quando essas organizações possuem condições de pagar salários equivalentes ao praticado no mercado, inclusive fica claro a inexistência de políticas salariais, o que também acarreta desequilíbrios internos.

Além dos obstáculos gerenciais a serem superados na busca pela profissionalização, cuidar de quem cuida ou valorizar quem quer fazer o bem a partir do seu trabalho, é uma questão primordial.

Como a exigência de trabalho ultrapassou a lógica do “fazer o bem”, ressaltou a precariedade técnica da mão de obra para atuar nesse setor. Além disso, a carência na gestão tende a agravar a situação, de acordo com a análise de Fisher (2009): não se consegue preparar e qualificar os trabalhadores; há falta de controles

regulatórios; não há acompanhamento do desempenho; há elevados índices de absenteísmo e problemas com pontualidade.

Diante do exposto, observa-se a necessidade de se criar procedimentos voltados para a gestão de pessoas (recrutamento e seleção, políticas de capacitação, estabelecimento e disseminação de valores administrativos, melhorar a política de cargos e salários e a definição de processos operacionais), sendo imprescindível também o investimento e o cuidado com a saúde e a motivação dos empregados deste segmento.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva quanto à abordagem e tipo. Em relação ao método, trata-se de um estudo de campo. O instrumento utilizado foi o *Job Diagnostic Survey*, validado na versão brasileira por Bruno Pedroso e colaboradores (2014).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, composto por duas partes. A parte I aborda dados demográficos e ocupacionais dos pesquisados (ANEXO I). Compreende questões relacionadas aos temas: gênero, faixa etária, escolaridade, Entidade em que trabalha, tempo de trabalho na Entidade e tipo de cargo.

A parte II do questionário teve por objetivo avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho e o Potencial Motivacional do Trabalho dos pesquisados, mediante utilização de escala proposta por Hackman e Oldham (1974), revalidada no Brasil por Pedroso *et al.* (2014). (ANEXO II). Esta escala contém três subescalas: 1 - Dimensões Básicas da Tarefa, que visa avaliar as sete dimensões desse fenômeno: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco; 2 - Estados Psicológicos Críticos que, por sua vez, são compostos por três variáveis: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados; 3 - Satisfação com o Trabalho. Tais escalas, na revalidação realizada por Pedroso *et al.* (2014), apresentaram níveis adequados de confiabilidade. O valor de alfa de *Cronbach* foi 0,666 para a subescala dimensões essenciais do trabalho; 0,742, para a subescala estados psicológicos críticos; e 0,838 para a subescala satisfação com o trabalho.

Cabe acrescentar que esse instrumento foi utilizado em vários estudos, tais como: Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham (NUNES, 2012); Qualidade de vida no trabalho na empresa júnior de Engenharia de Produção da UTFPR - Ponta Grossa (PEDROSO, B. *et al.*, 2015); Avaliação sobre Qualidade de Vida no Trabalho entre Docentes de suas Instituições de Ensino Superior: uma realidade no Estado do Amazonas

(ARAÚJO *et al.*, 2015); Potencial Motivador do Trabalho: um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos (MORAES, 2016).

Utilizaram-se, no questionário da pesquisa, dois tipos de escala de medição. A seção I valeu-se de escala do tipo diferenciador semântico que, de acordo com Cunha (2007, p. 29), é composta por adjetivos “com significados o mais opostos possível, entre os quais se estabelece uma escala de sete pontos”. As demais seções, valeram-se de escala de medição tipo *likert* de 7 pontos que, de acordo com a mesma autora,

É composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11) (CUNHA, 2007, p. 24).

No **Quadro 5**, a seguir, apresentamos as informações acerca das variáveis a serem mensuradas nesta pesquisa. Além delas, este estudo contempla ainda o “Potencial Motivacional do Trabalho”, que se refere a uma combinação linear de variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* intrínseco.

Quadro 5 - Operacionalização das variáveis de pesquisa

Perspectiva	Definição	Itens da escala
Dimensões Básicas da Tarefa		
Variedade da tarefa (VT)	Variedade do trabalho que exigem diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador.	Seção 1, questão 4; seção 2, questões 1 e 5
Identidade da tarefa (IT)	Percepção do trabalho como um todo, completo e identificável, com início, meio e fim.	Seção 1, questão 3; seção 2, questões 3 e 11
Significância da tarefa (ST)	Como a tarefa impacta na vida de outras pessoas ou no próprio trabalho, independente se de dentro ou de fora da organização.	Seção 1, questão 5; seção 2, questões 8 e 14
Autonomia (AT)	Liberdade e independência para planejar ou determinar os fluxos de execução do trabalho.	Seção 1, questão 2; seção 2, questões 9 e 13
<i>Feedback</i> intrínseco (FI)	Conjunto de informações recebidas sobre o desempenho da própria atividade.	Seção 1, questão 7; seção 2, questões 4 e 12
<i>Feedback</i> extrínseco (FE)	Conjunto de informações recebidas dos superiores ou colegas, sobre o desempenho obtido.	Seção 1, questão 6; seção 2, questões 7 e 10
Estados psicológicos críticos		
Significado do trabalho (SGT)	Como o trabalhador percebe o seu trabalho como algo significativo, valoroso e recompensador.	Seção 3, questões 4 e 7
Responsabilidade pelos resultados (RS)	Como o trabalhador se sente responsável pelos resultados do seu trabalho.	Seção 3, questões 1, 8, 12 e 15
Conhecimento dos resultados (CR)	O nível no qual o empregado conhece e entende o quão bem está desenvolvendo o seu trabalho.	Seção 3, questões 5 e 11

Satisfação com o trabalho

Satisfação geral (SG)

O nível de satisfação e felicidade que o trabalhador tem perante o trabalho que realiza.

Seção 3, questões 3, 9 e
13

Nota 1: O questionário encontra-se no ANEXO I e II.

Nota 2: Para análise de dados, as seguintes questões foram invertidas, de modo a apresentarem o mesmo sentido das demais: seção 2, questões 3, 5, 6, 7, 9, 12 e 14; seção 3, questões 1, 4, 9, 11.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pedroso *et al.* 2014.

7.1 Coleta de dados e amostra

A coleta de dados foi realizada por meio de preenchimento de questionário, transposto para plataforma *on-line* por meio do aplicativo *Google Docs*. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 159), "o questionário é a maneira mais utilizada para colher dados, uma vez que permite medir com melhor exatidão o que se deseja". Os mesmos autores mencionam que as vantagens desta técnica são a impessoalidade e o anonimato.

As perguntas foram elencadas em questões de múltipla escolha. Os respondentes poderiam marcar apenas uma alternativa por questão. As respostas dos pesquisados foram armazenadas em planilha em formato *excel*, antes de serem repassadas aos programas estatísticos utilizados para realização da análise de dados.

No mês de julho de 2018, ocorreu a apresentação do projeto desta pesquisa para a Fundação Dom Cabral - FDC, no qual foram expostos os objetivos da investigação e, na mesma ocasião, obteve-se a aprovação para iniciar coleta de dados. A partir daí, a FDC enviou o *link* do questionário para o endereço eletrônico do coordenador da Organização. Em um segundo contato foi solicitado a este coordenador o repasse do link do questionário para os demais empregados da organização. A coleta de dados ocorreu no período de 06/07/2018 a 15/09/2018, sendo que a amostra foi composta por 260 questionários integralmente respondidos.

É importante ressaltar que o universo do Terceiro Setor não é conhecido com muita precisão e os bancos de dados ainda não fornecem informações consistentes, sobretudo no campo da gestão de pessoas. Estes obstáculos indicam a dificuldade de se realizar, com rigor e segurança, a delimitação da população que estamos investigando. Ratificando esta questão, Martins (2001) pondera que não é possível selecionar uma amostra de organizações do Terceiro Setor que represente estatisticamente o conjunto da população, de modo a todos terem a mesma probabilidade de serem amostrados.

Um relatório elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018) aponta um comentário na mesma direção, mencionando que as Organizações sociais

carecem de conhecimento detalhado e informações sistemáticas, pois são imprescindíveis para direcionar ações e apoiar gestores a definirem ações mais efetivas.

Além disto, cabe a observação que no transcurso desta investigação enfrentou-se resistência de algumas organizações quanto a sua participação na pesquisa. É possível que esta dificuldade se dê pelo fato de não estarem habituadas com pesquisas organizacionais, acadêmicas ou até mesmo pelo temor à exposição.

7.2 Análise dos dados

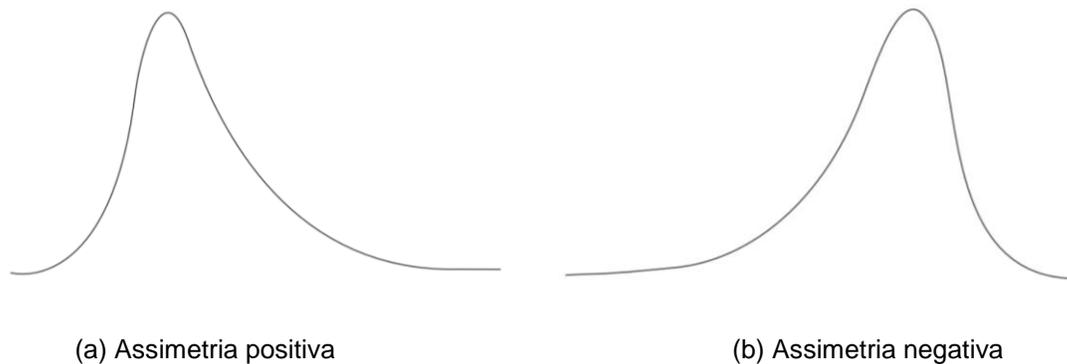
Esta seção tem a intenção de apresentar os procedimentos de análise de dados utilizados para condução do trabalho. Em virtude da necessidade de se compatibilizar o propósito da pesquisa e as técnicas estatísticas pertinentes, optou-se por descrever os objetivos específicos elencados no capítulo 3 e, a partir deles, delimitar as análises adequadas ao seu alcance.

O primeiro, o segundo e o terceiro objetivos específicos referem-se, respectivamente, a identificação do grau em que os pesquisados manifestam as variáveis que compõem as “Dimensões Essenciais da Tarefa, os Estados Psicológicos Críticos e a Satisfação com o Trabalho”. Para alcance de tal objetivo, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas dadas pelo pesquisados em relação a cada dimensão considerada. Em seguida, estes foram estudados a partir de estatística descritiva com apresentação de medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo). Para sua interpretação, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a percepção do pesquisado de que aquela dimensão se faz presente em seu trabalho.

As variáveis foram avaliadas também a partir do histograma das distribuições e a sua assimetria, isto é, a partir do estudo “do grau de enviesamento ou distorção da curva de frequência”. (CUNHA, 2007, p. 116). Variáveis com assimetria positiva possuem maior concentração de dados à esquerda, de modo que os menores valores são mais

frequentes (FIG. 2a); na assimetria negativa, há maior concentração de dados à direita, de modo que os maiores valores são mais frequentes (FIG. 2b).

Figura 3 – Representação Gráfica de Distribuições Assimétricas



Fonte: Adaptado de Cunha (2007).

O quarto objetivo específico refere-se à identificação do nível de “Potencial Motivacional do Trabalho”. Para alcançar este objetivo foi feito um cálculo a partir da fórmula que contempla as cinco variáveis de “Dimensões Básicas da Tarefa”, conforme descrito no capítulo 5.3.

Em seguida, avaliou-se o “Potencial Motivacional do Trabalho” em termos de análise descritiva (medidas de tendência central, variabilidade e histograma). Para a interpretação deste potencial adotou-se o seguinte critério: escores inferiores a 125 indicam potencial insatisfatório e escores iguais ou superiores a 125, satisfatório (ALBUQUERQUE; CHANG JÚNIOR, 1998; PEDROSO; PILATTI, 2009; SALVADOR, 2015).

O quinto objetivo específico é identificar a relação entre dados demográficos e ocupacionais e (1) as variáveis que compõem as Dimensões Básicas da Tarefa, os Estados Psicológicos Críticos e a Satisfação com o Trabalho e (2) Potencial Motivacional no Trabalho. Para tanto, avaliaram-se (1) tabelas cruzadas elaboradas a partir da relação entre dados demográficos e ocupacionais e as demais variáveis citadas e (2) *box plot* das distribuições segregadas pelos grupos de interesse.

O sexto e último objetivo específico refere-se à estratificação dos pesquisados em função de características comuns ligadas ao “Potencial Motivacional do Trabalho” e às variáveis que compõem as “Dimensões Básicas da Tarefa”, os “Estados Psicológicos Críticos” e a “Satisfação com o Trabalho”. Para alcance de tal objetivo, realizou-se uma análise de *cluster* que, segundo Mingoti (2005, p. 155):

Tem por objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características.

Para identificar o número de *clusters* ideal, empregamos medidas de similaridade, fusão, R^2 e pseudo F. De acordo com Mingoti (2005), as medidas de similaridade avaliam como são similares os elementos agrupados; o nível de fusão, o quão diferentes R^2 , (é uma medida que avalia a porcentagem de explicação da variabilidade a partir do corte proposto; e o pseudo F mede heterogeneidade entre os *clusters* formados.

Em relação à metodologia de operacionalização da análise de *cluster*, foram utilizados os hierárquicos (ligação simples, ligação completa, média das distâncias e *Ward*) e o não hierárquico (k-médias com sementes provenientes do método *Ward*). A premissa desse processo era identificar qual método é o mais adequado para separar os pesquisados, fazendo a comparação em termos de R^2 pseudo F. Para os métodos hierárquicos, a definição do número de grupos ideal ocorreu pela avaliação dos dendogramas. Nas palavras de Mingoti (2005), dendograma é um gráfico em forma de árvore no qual a escala vertical indica o nível de similaridade (ou dissimilaridade). No eixo horizontal, são marcados os elementos amostrais numa ordem conveniente relativa à história de agrupamento. As linhas verticais, partindo dos elementos amostrais agrupados, têm altura correspondente ao nível em que os elementos foram considerados semelhantes, isto é, a distância do agrupamento ou o nível de similaridade.

Por fim, cumpre indicar que a análise de dados foi realizada com utilização dos *softwares* estatísticos R (versão 1.1.414) e *Minitab* (versão 17.1.0).

8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa e está estruturado em quatro partes.

A primeira parte tem por objetivo caracterizar a amostra em termos demográficos e ocupacionais.

A segunda parte almeja descrever e analisar os dados descritivos de cada uma das variáveis ligadas às “Dimensões Essenciais da Tarefa”, aos “Estados Psicológicos Críticos”, à “Satisfação com o Trabalho” e ao “Potencial Motivacional do Trabalho”. Esta seção encerra-se com alcance dos quatro primeiros objetivos específicos propostos.

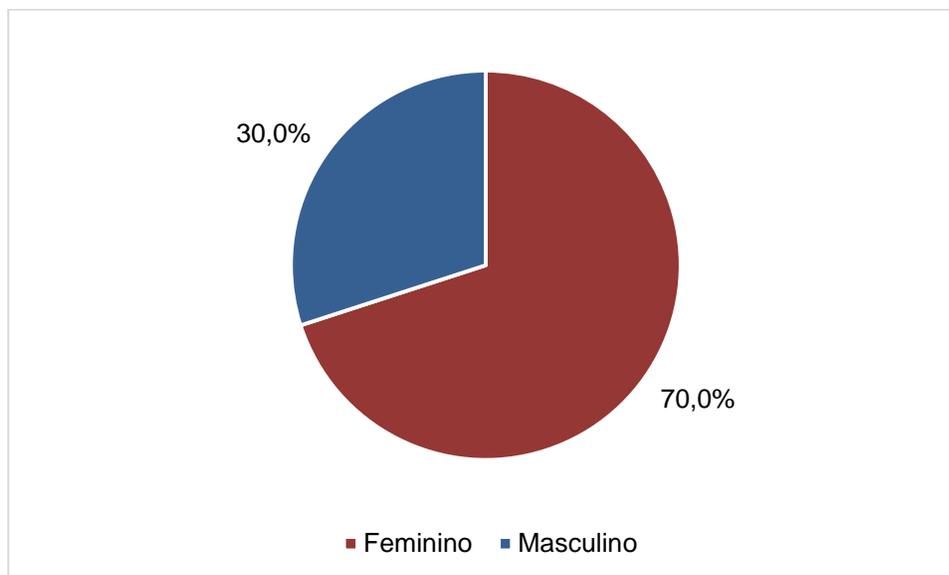
A terceira parte deste capítulo se propôs a avaliar a existência de diferenças nas variáveis de estudo em função dos dados demográficos e ocupacionais. Para alcance de tal objetivo avaliaram-se medidas descritivas e os histogramas das distribuições em relação a cada grupo demográfico e ocupacional considerado. Sua realização traz resposta ao quinto objetivo específico.

Por fim, a quarta parte deste capítulo se propôs a agrupar os pesquisados em função de características comuns ligadas ao “Potencial Motivacional do Trabalho” e às variáveis que compõem as “Dimensões Básicas da Tarefa”, os “Estados Psicológicos Críticos” e a “Satisfação com o Trabalho”. Realizou-se uma análise de *cluster* que trouxe resposta ao sexto e último objetivo específico proposta nesta pesquisa.

8.1 Dados Demográficos e Ocupacionais

O perfil dos pesquisados é apresentado nos Gráficos 1 a 6. Em relação ao gênero (GRAFICO 1), tem-se predominância de mulheres, que representam 70,0% da amostra.

Gráfico 1 – Distribuição dos Pesquisados por Gênero

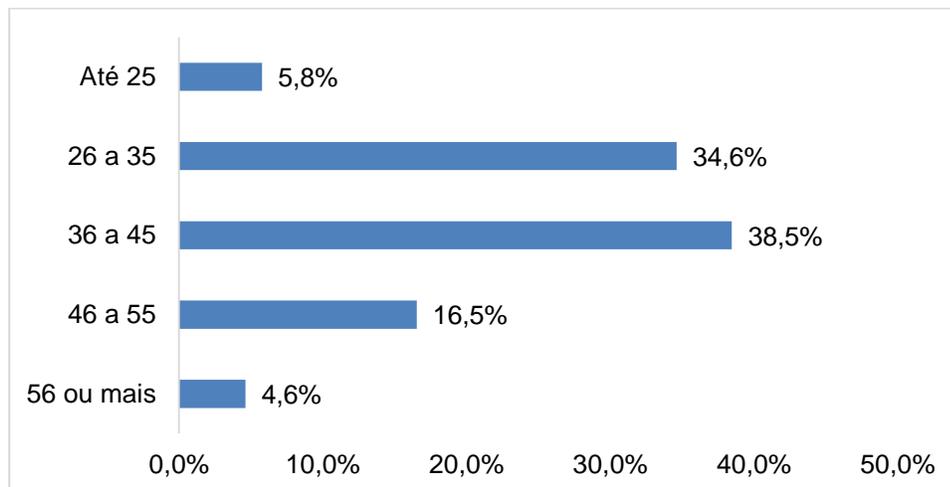


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à variável “Gênero”, observa-se o predomínio de mulheres (70%), resultado já esperado, uma vez que, na área social tem-se uma maior concentração de trabalho feminino, a divisão sexual do trabalho atribui à mulher “o cuidar”, além disto, houve o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (LANGE, 2003; MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). No relatório do IBGE sobre as Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil, o percentual de mulheres foi de 62,9% (IBGE, 2012).

Em relação à variável “Faixa Etária”, os resultados estão expostos no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Distribuição dos Pesquisados por Faixa Etária (em anos)

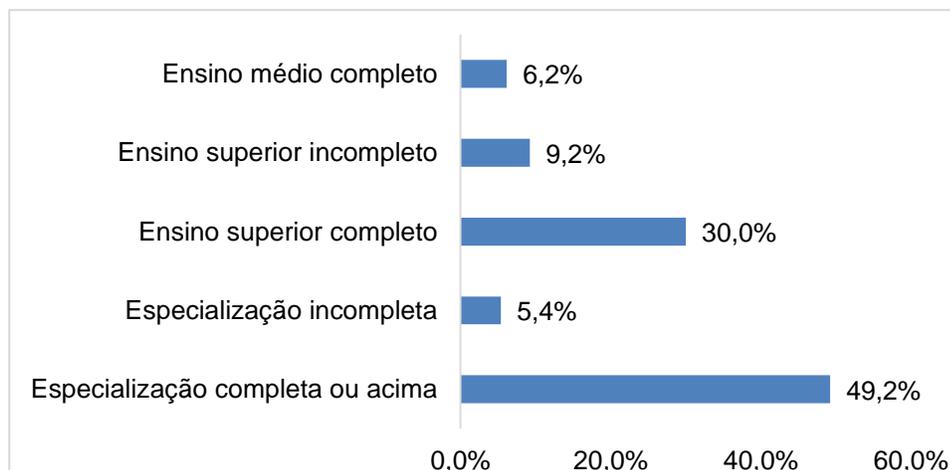


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando a faixa etária, tem-se que a maioria dos respondentes possui de 36 a 45 anos (38,5%). De forma agregada, observa-se que 73,1% da amostra é composta por profissionais com idade entre 26 a 45 anos, sugerindo que a mão de obra predominante é composta por empregados com percurso profissional maduro e experiente.

O **Gráfico 3**, a seguir, apresenta os dados relacionados à variável “Escolaridade”:

Gráfico 3 – Distribuição dos Pesquisados por Escolaridade



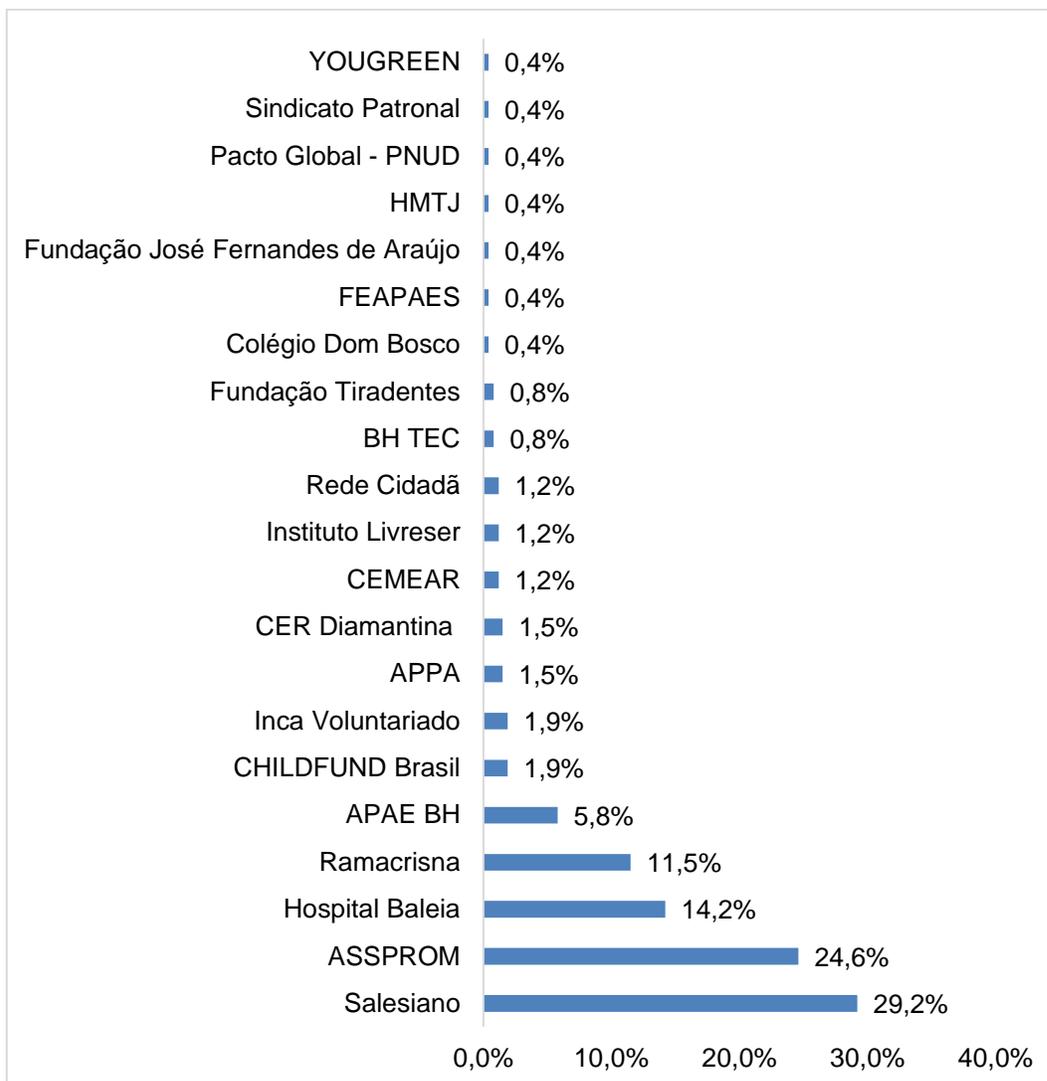
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à variável “Escolaridade” (GRÁFICO 3), observou-se que quase metade dos respondentes possui especialização completa ou acima (49,2%) e uma parcela significativa tem pelo menos ensino superior completo (84,6%).

É importante mencionar que houve uma ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil. Os dados mostram um aumento no total nas matrículas (federais, estaduais, municipais e privadas), alcançando um crescimento de 110% no período de 2001 a 2010, sendo a rede privada a grande responsável pela Educação Superior no país (BARROS, 2015). Além disso, este fenômeno sugere uma melhoria e mudança no perfil profissional dos trabalhadores do setor, sendo que a profissionalização do segmento e a educação são essenciais para este acontecimento. Este dado é convergente com a pesquisa do IBGE (2012), que apresentou um resultado de 33% dos trabalhadores assalariados das Fundações e Associações que possuem ensino superior completo. Um levantamento realizado pelo IPEA (2018) mostrou que 33,7% dos trabalhadores de Organizações Sociais possuem ensino superior completo.

Em relação à variável “Entidade em que o Pesquisado exerce Atividades Profissionais” tem-se: grupo Salesiano (29,2%), seguido pela ASSPROM (24,6%), Hospital da Baleia (14,2%) e Ramacrisna (11,5), conforme exposto abaixo no Gráfico 4:

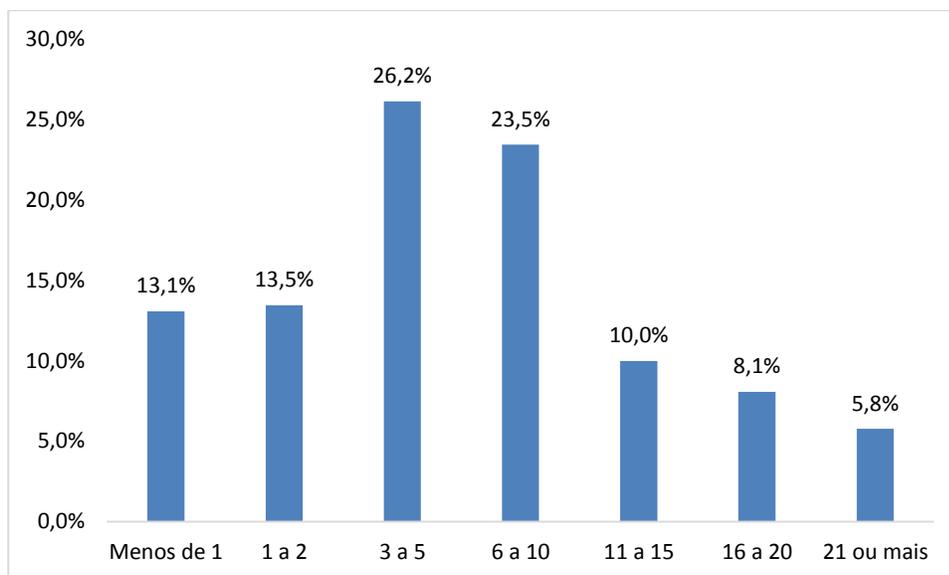
Gráfico 4 – Distribuição dos Pesquisados por Entidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto ao “Tempo de Trabalho na Entidade” (GRAFICO 5), observou-se que a maioria exerce atividades profissionais na organização durante 3 a 5 anos (26,2%), tendo sido observado porcentagem similar entre aqueles que lá laboram pelo interstício de 6 a 10 anos (23,5%). Percentual relativamente elevado foi observado entre aqueles que trabalham há no máximo 2 anos (26,6%). Sabe-se que o tempo médio de permanência em uma empresa é de aproximadamente 5 anos (IBGE, 2016). Cabe ressaltar que não há levantamentos sobre o tempo de permanência de trabalhadores do Terceiro Setor. De toda forma, esse dado pode indicar um ponto de corte: após 10 anos de trabalho, há uma tendência no sentido de um menor número de pessoas permanecerem na organização.

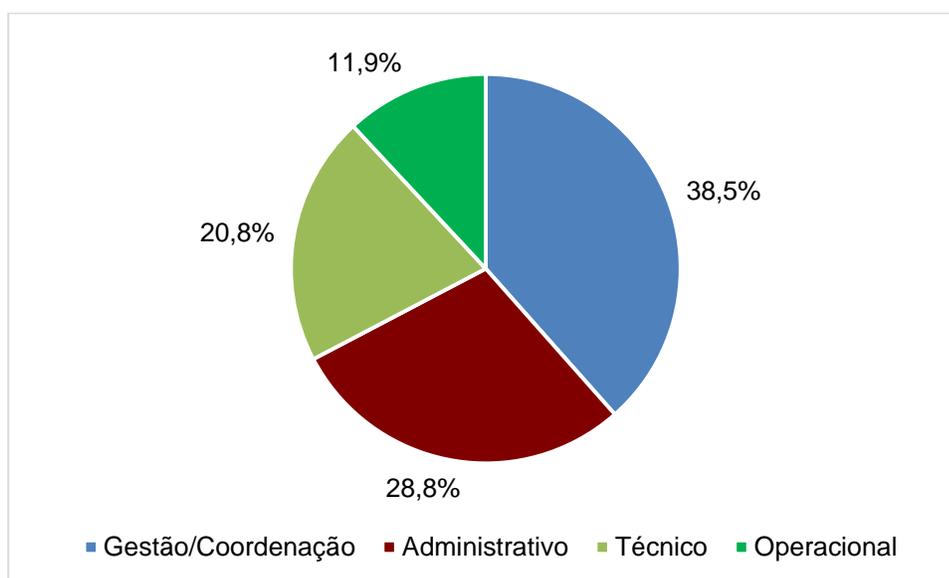
Gráfico 5 – Distribuição dos Pesquisados por Tempo de Trabalho na Entidade (em anos)



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere a “Tipo de Cargo” (GRÁFICO 6), tem-se que a maioria dos pesquisados ocupa posto de trabalho na área de gestão/coordenação (38,5%). Uma parcela significativa atua no âmbito administrativo (28,8%) e no técnico (20,8%).

Gráfico 6- Distribuição dos Pesquisados por Tipo de Cargo



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A princípio, o fato de uma parcela significativa dos pesquisados exercerem atividades de cunho técnico sugere uma contradição em relação à constatação de que a maioria também possui pelo menos ensino superior (GRAFICO 3). Para esclarecer essa questão, apresenta-se a TABELA 1, que trata da relação entre “Escolaridade e Tipo de Cargo”. Verificou-se que, no nível operacional, 93,5% dos pesquisados possui pelo menos ensino superior completo e 54,8%, especialização completa ou acima. Para o nível técnico, essas porcentagens são de, respectivamente, 94,4% e 46,3%. Convém relatar que atividades de cunho operacional e técnico são de cargos, que a priori, não exigiriam escolaridade alta. Além disso, a literatura indica que realizar atividades abaixo da capacidade pode ser um fator significativo de desmotivação.

Tabela 1 – Relação entre Escolaridade e Tipo de Cargo

Escolaridade/Tipo de cargo	Gestão/Coordenação		Administrativo		Técnico		Operacional	
	Frequência		Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel.(%)	Abs.	Rel.(%)	Abs.	Rel.(%)
Médio completo	1	1,0	13	17,3	0	0,0	2	6,5
Superior incompleto	1	1,0	20	26,7	3	5,6	0	0,0
Superior completo	24	24,0	22	29,3	20	37,0	12	38,7
Esp. Incompleta	5	5,0	3	4,0	6	11,1	0	0,0
Esp. completa ou acima	69	69,0	17	22,7	25	46,3	17	54,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, observou-se que a maioria dos pesquisados possui as seguintes características: gênero feminino, idade entre 36 e 45 anos, especialização completa ou acima, exerce atividades profissionais junto ao grupo Salesiano, trabalha na entidade de 3 a 5 anos e possui cargo de gestão/coordenação.

A próxima seção aborda a percepção dos pesquisados em relação às “Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e do Potencial Motivacional”.

8.2 Qualidade de Vida no Trabalho e Potencial Motivacional

Esta seção encontra-se dividida em quatro partes. A primeira trata da percepção dos pesquisados a respeito das “Dimensões Essenciais do Trabalho”; a segunda, “Estados

Psicológicos Críticos”; a terceira, “Satisfação com o Trabalho”; e a quarta, “Potencial Motivacional do Trabalho”.

8.2.1 Dimensões Essenciais do Trabalho

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a percepção dos pesquisados a respeito das “Dimensões Essenciais do Trabalho”. De acordo com Costa *et al.* (2015), lembrando Hackman e Oldham (1974), as dimensões variedade da tarefa, identidade da tarefa e significância da tarefa impactam na percepção de significância do trabalho, a autonomia produz experiência de responsabilidade do trabalho e o feedback promove o conhecimento dos resultados. Em virtude da importância social do trabalho desenvolvido nestas organizações, cabe avaliar a percepção dos trabalhadores no transcurso das suas atividades para eventuais ajustes nas suas tarefas.

As “Dimensões Básicas da Tarefa” foram avaliadas a partir de sete variáveis e estudadas com auxílio da estatística descritiva, conforme apresentado na Tabela 2 e, em seguida, no Gráfico 7.

Tabela 2 – Análise Descritiva das Dimensões Básicas da Tarefa - Medidas de tendência central e de variabilidade

Dimensão	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Variedade da tarefa	4,70	1,31	1,33	7,00
Identidade da tarefa	5,16	1,13	2,67	7,00
Significância da tarefa	6,01	1,11	2,33	7,00
Autonomia	4,36	1,41	1,00	7,00
Feedback intrínseco	4,52	1,27	1,00	7,00
Feedback extrínseco	3,79	1,58	1,00	7,00
Relações interpessoais	6,30	0,78	3,33	7,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à “**Variedade da Tarefa**”, observou-se média moderada de 4,70 em relação à escala utilizada (1 a 7 pontos). Esse dado pode sugerir atividades rotineiras e pouco desafiadoras, com cargos de baixa exigência de habilidades dos trabalhadores, possivelmente baixa complexidade das atribuições e pode ocorrer por se tratarem de

atividades burocráticas/administrativas. Pelo fato de o trabalhador perceber que o trabalho desenvolvido tem uma variabilidade moderada, pode haver reflexos na motivação.

No que se refere à “**Identidade da Tarefa**”, tem-se média elevada de 5,16 indicando que as atividades desenvolvidas são vistas com início, meio e fim lógico, tendo o trabalhador a oportunidade de executá-la de forma completa e individualizada. O dado indica também que os trabalhadores possuem boas noções do conteúdo do cargo.

Em relação à “**Significância da Tarefa**”, verifica-se média elevada, a variável alcançou valor de 6,01. Esse dado indica que o trabalhador percebe que a tarefa realizada possui grande representação social, tanto para pessoas quanto para a organização em si e que o resultado do trabalho impacta fortemente na vida de outras pessoas, sendo este um aspecto bastante significativo no Terceiro Setor.

Em relação à “**Autonomia**”, tem-se média moderada de 4,36, o que indica que os resultados do trabalho não dependem unicamente do próprio esforço, iniciativa ou da sua decisão, necessitando, portanto, de instruções da chefia. Pode-se inferir que na maior parte das situações os empregados não tem alçada para tomada de decisão, eleger procedimentos ou definir objetivos. Autonomia está correlacionada com responsabilidade dos resultados do trabalho.

No que se refere ao “**Feedback Intrínseco**”, observa-se média moderada de 4,52, o que indica relativa dificuldade em auto avaliar seu desempenho e efetividade no trabalho. Quanto ao “**Feedback Extrínseco**”, verifica-se que esta dimensão foi aquela que apresentou a menor média, qual seja, 3,79. Este dado indica que os trabalhadores não recebem retorno do desempenho por parte das chefias, clientes e colegas e é cabível supor também que não tem reconhecimento obtido por conta do seu trabalho. Importante mencionar que fornecer *feedback* é acompanhar o desempenho do trabalhador e que talvez esta ferramenta ou política de avaliação não faça parte da rotina das organizações.

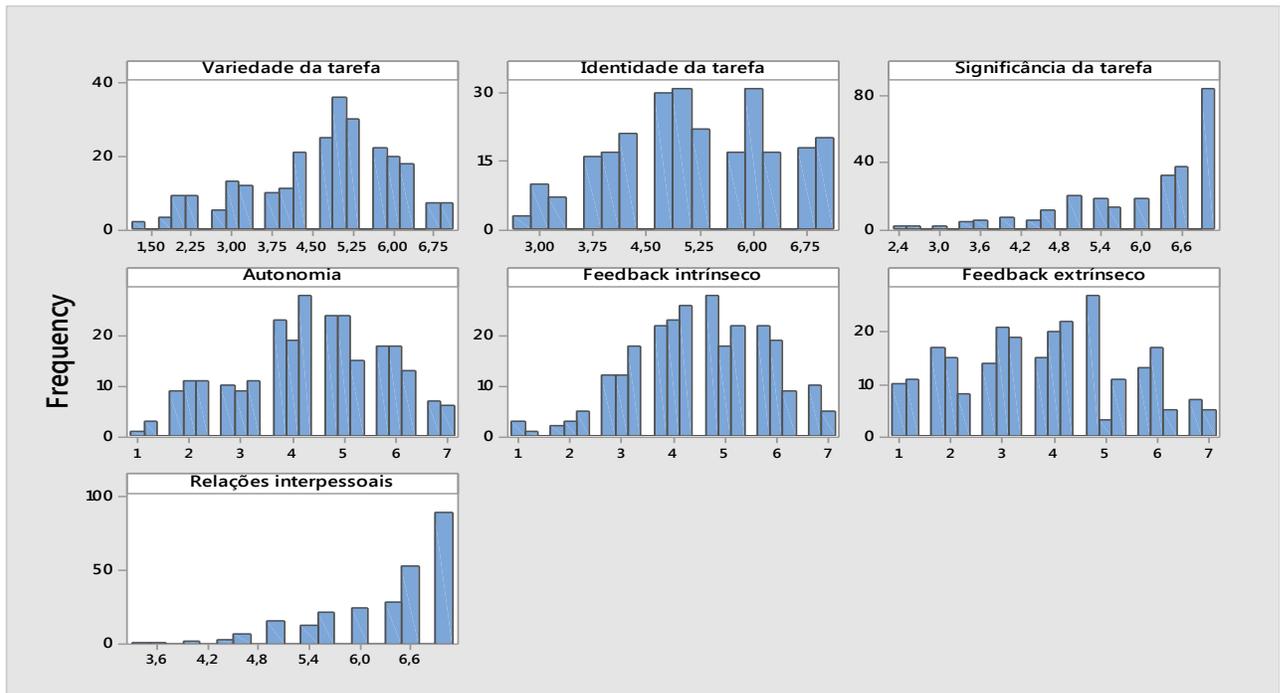
Ainda sobre os dados constantes na Tabela 2, tem-se que *feedback* extrínseco foi a variável que apresentou o maior desvio padrão. Esse dado indica maior heterogeneidade dos pesquisados em relação a esse ponto, isto é, ao passo que alguns acreditam que não recebem informações claras de seus superiores e pares em relação ao seu desempenho no trabalho, outros acreditam que essa questão se dá de forma adequada. Esse mesmo argumento é confirmado a partir da avaliação dos escores de mínimo (MIN=1,00) e de máximo (MAX=7,00) apresentados por essa variável, sendo que estes coincidem, respectivamente, com o menor e com o maior valor possível da escala utilizada na coleta de dados.

Outra variável analisada, “**Relações Interpessoais**” apresentou a maior média dentre as variáveis avaliadas, qual seja, 6,30. Esse dado indica o indivíduo realiza suas atividades em constante contato com outras pessoas (membros da organização, o público alvo, ou clientes/fornecedores). Conforme apresentado na Tabela 2, verifica-se que a dimensão “Relações Interpessoais” apresentou o menor valor de desvio padrão, qual seja, 0,78. Esse dado indica maior homogeneidade no posicionamento dos pesquisados em relação ao fato de que a realização do trabalho se dá com interação constante com outras pessoas. Essa conclusão é reiterada pelo fato de que os valores de mínimo (MIN=3,33) e de máximo (MAX=7,00) apresentarem a menor discrepância entre si em relação às demais “Dimensões Básicas da Tarefa”.

A avaliação conjunta das variáveis permite verificar que “Autonomia”, “*Feedback* Intrínseco” e “*Feedback* Extrínseco” foram as únicas dimensões que apresentaram valor de mínimo correspondente ao menor valor possível da escala, que é 1,00. “Variedade da Tarefa”, por sua vez, alcançou valor de mínimo bem próximo deste, qual seja, 1,33. Por outro lado, todas as variáveis apresentaram valor de máximo correspondente ao maior valor da escala, que é 7,00.

Finalizada a etapa de avaliação das medidas descritivas de variabilidade e de tendência central, passa-se ao exame dos histogramas, apresentado a seguir no Gráfico 7:

Gráfico 7 - Análise descritiva das dimensões básicas da tarefa



Nota 1: O eixo x de cada gráfico inicia-se no menor escore observado em cada variável.

Nota 2: Os escores de assimetria das variáveis são: -0,54 para variedade da tarefa; -0,14, identidade da tarefa; -1,19, significância da tarefa; -0,25, autonomia; feedback intrínseco; 0,07, feedback extrínseco; -1,17, relações interpessoais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que todas as distribuições, exceto aquela relacionada ao “*Feedback Extrínseco*”, apresentaram assimetria negativa, isto é, maior concentração de dados à direita, o que indica que os valores mais altos são mais frequentes em relação aos mais baixos. Ressalta-se que para *significância da tarefa* e *relações interpessoais*, a assimetria das distribuições é mais intensa, o que indica concentração ainda maior de altos escores nas respectivas variáveis.

Em relação a “*Feedback Extrínseco*”, verifica-se assimetria positiva (maior concentração de dados a esquerda), o que indica que os valores mais baixos são mais frequentes do que os mais altos.

Em síntese, observou-se a existência de médias: (1) elevadas de “*Identidade da Tarefa*”, “*Significância da Tarefa*” e “*Relações Interpessoais*”, dados que confirmam que o

trabalhador reconhece as atividades com as quais está envolvido, que conhece sua tarefa na totalidade, do princípio ao fim; que o resultado do trabalho impacta na vida ou na organização, e que ele tem boa interação com colegas, clientes ou beneficiário da organização; (2) moderadas de “Variedade da Tarefa”, “Autonomia” e “*Feedback* Intrínseco”, dados que apontam para uma uso contido de diferentes habilidades e talentos do trabalhador; que não há muita área de manobra para o trabalhador planejar o próprio trabalho e determinar, por si, opções de procedimentos; e (3) baixa de “*Feedback* Extrínseco”, ou seja, o trabalhador não recebe retorno do seu desempenho por parte dos superiores. Os histogramas de todas as distribuições (exceto *Feedback extrínseco*) indicaram que os escores mais altos em cada distribuição são os mais frequentes.

A percepção dos pesquisados acerca dos “Estados Psicológicos Críticos” é apresentada a seguir.

8.2.2 Estados Psicológicos Críticos

Os estudos de Hackman e Oldham (1974) evidenciaram que, para se alcançar resultados positivos no âmbito pessoal e organizacional (satisfação no trabalho, motivação, bom desempenho, baixo absenteísmo e *turnover*), é indispensável a presença de três “Estados Psicológicos Críticos”, sendo eles: a) Significância percebida do trabalho (a pessoa precisa perceber que seu trabalho é importante com base nos valores pessoais); b) Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho (a pessoa sente-se responsável pelo resultado do trabalho por meio do seu esforço); c) Conhecimento dos resultados do trabalho (a pessoa consegue aferir se o resultado de seu trabalho é satisfatório).

Ressalte-se que, se os estados psicológicos estiverem presentes, há uma tendência de o trabalhador sentir-se bem consigo mesmo e se empenhará com o desempenho visando prolongar essa satisfação. Nesse sentido, Azevedo e Sorti (2012) contribuem indicando que estes estados psicológicos intensificam a energia dos trabalhadores para a realização das atividades, mantendo a motivação influenciando a satisfação e o desempenho da organização.

Nesta pesquisa, os “Estados Psicológicos Críticos” foram avaliados a partir de três dimensões: “Significado do Trabalho”, “Responsabilidade pelos Resultados” e “Conhecimento dos Resultados”, cuja análise descritiva é apresentada na Tabela 3 e no GRAFICO 8, mais adiante. Tecem-se, inicialmente, considerações a respeito das medidas de tendência central e de variabilidade.

**Tabela 3 – Análise Descritiva das Dimensões de “Estados Psicológicos Críticos”
Medidas de tendência central e de variabilidade**

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Significado do trabalho	6,00	1,33	1,50	7,00
Responsabilidade pelos resultados	5,26	0,81	2,50	7,00
Conhecimento dos resultados	5,23	1,10	2,50	7,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação a “**Significado do Trabalho**”, tem-se que a média alcançou o maior valor dentre as dimensões avaliadas ($M=6,00$). Esse dado indica que, de modo geral, o trabalho desenvolvido está em consonância com os valores pessoais e é percebido com boa representação social, algo bastante fiel à natureza do trabalho destas organizações e que influencia a vida de outras pessoas.

Para a variável “**Responsabilidade pelos Resultados**”, tem-se média elevada ($M=5,26$), revelando que os trabalhadores acreditam que os resultados do trabalho a ele confiado é obtido por meio do seu esforço. Observando-se os dados constantes na Tabela 3, tem-se que “Responsabilidade pelos Resultados” foi a dimensão que apresentou o menor desvio padrão ($DP=0,81$), o que indica maior homogeneidade no posicionamento dos pesquisados em relação a esse aspecto em particular.

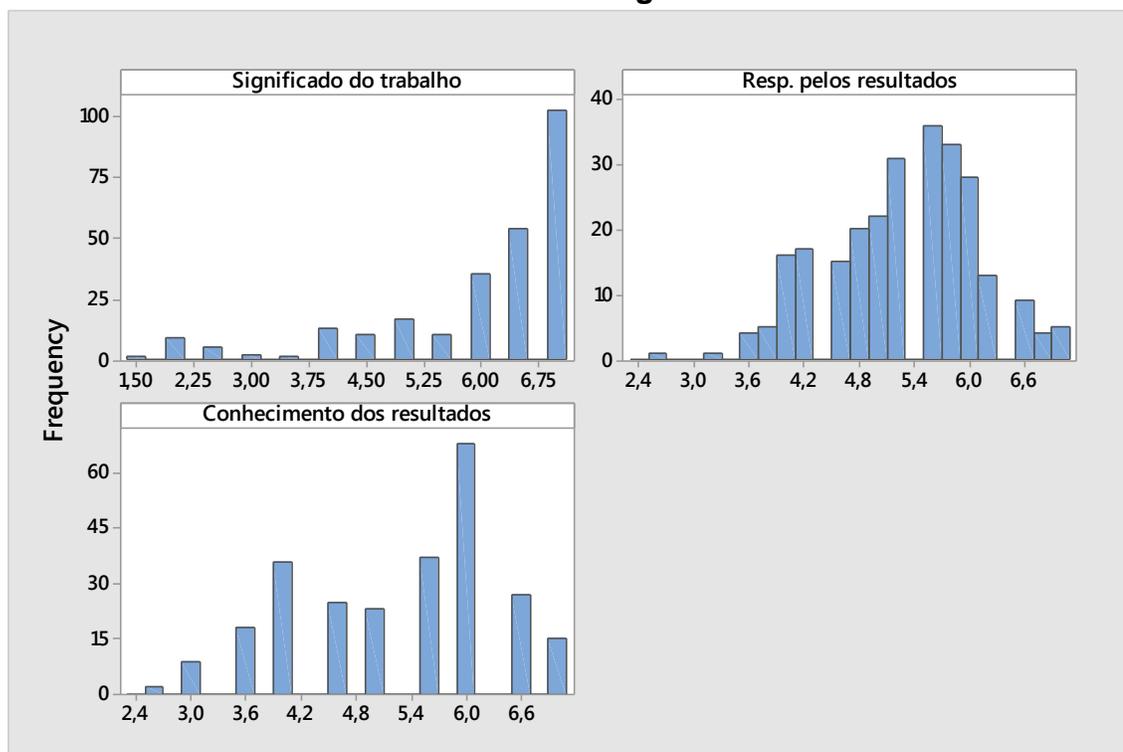
Por fim, quanto a “**Conhecimento dos Resultados**”, verifica-se média também elevada ($M=5,23$), indicando que o trabalhador tem pleno conhecimento e compreensão sobre a execução das suas atividades laborais.

A avaliação conjunta das variáveis permite verificar que, dentre as variáveis de “Estados Psicológicos Críticos”, “Significado do Trabalho” foi a que apresentou o menor escore de mínimo, qual seja, 1,33; sendo este relativamente distante daqueles observados em

“Responsabilidade pelos Resultados” e Conhecimento dos Resultados (ambas apresentaram mínimo de 2,50). Por outro lado, todas as variáveis apresentaram valor de máximo correspondente ao maior valor da escala, que é 7,00.

Finalizada a etapa de avaliação das medidas constantes na Tabela 3, passa-se a apreciação dos histogramas, apresentados a seguir no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Análise Descritiva das Dimensões de Estados Psicológicos Críticos - Histograma



Nota 1: O eixo x de cada gráfico inicia-se no menor escore observado em cada variável.

Nota 2: Os escores de assimetria das variáveis são: -1,64 para “Significado do Trabalho”; -0,31, para “Responsabilidade pelos Resultados”; -0,39 para “Conhecimento dos Resultados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que todas as distribuições apresentam assimetria negativa (isto é, maior concentração de dados à direita), o que indica que os valores mais altos são mais frequentes. A assimetria, entretanto, é ainda mais evidente para “Significado do Trabalho”, o que indica concentração ainda maior de altos escores para essa variável em relação às demais.

Em síntese, observou-se a existência de médias elevadas em todas as dimensões atreladas aos “Estados Psicológicos Críticos”, sendo “Significado do Trabalho” a que apresentou a maior delas. Os histogramas das distribuições indicaram que os valores mais altos são mais frequentes em todas as variáveis consideradas

A percepção dos pesquisados acerca da “Satisfação com o Trabalho” é apresentada a seguir.

8.2.3 Satisfação com o trabalho

O modelo teórico de Hackman e Oldham (1974) indica a existência de formas ideais de organização do trabalho, que são aquelas com maior variedade da tarefa, identidade da tarefa, autonomia, significado da tarefa e *feedback*, cuja presença daria origem ao aumento da satisfação.

Os mesmos autores mencionam que a forma como o sujeito percebe o seu trabalho determinará seu nível de satisfação no trabalho, ou seja, quanto maior a presença das cinco características, maior será a satisfação no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1974).

De acordo com Sampaio (2012), a satisfação ou insatisfação do trabalhador pode comprometer o desempenho de suas atividades. Nesse sentido, avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores do Terceiro Setor faz-se necessário, visto que isto pode impactar tanto na vida do trabalhador quanto nos resultados organizacionais.

Nesta pesquisa, a “Satisfação com o Trabalho” foi avaliada a partir da variável: “Satisfação Geral”, conforme exposto na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Análise Descritiva das Dimensões de Satisfação com o Trabalho Medidas de tendência central e de variabilidade

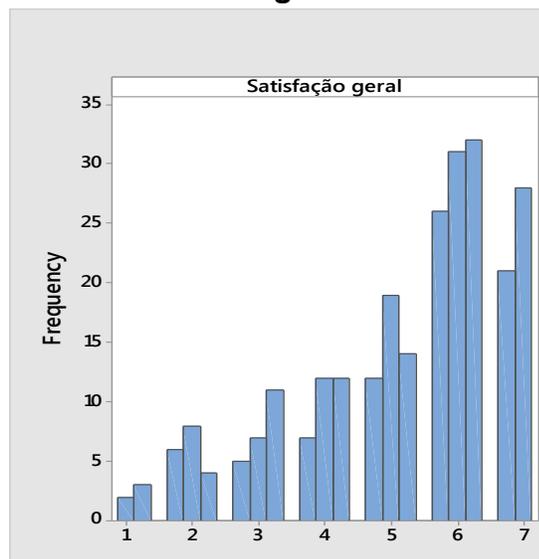
Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Satisfação geral	5,14	1,55	1,00	7,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na **Tabela 4**, em relação à “Satisfação Geral”, observa-se média elevada ($M=5,14$). Esse dado indica, de modo geral, um bom nível de satisfação e felicidade no trabalho que executa, sua auto avaliação é positiva quando sente que fez um bom trabalho, percebe suas tarefas como significantes, adota os devidos cuidados para que o trabalho seja realizado de forma correta, pois percebe o impacto do mesmo.

O **Gráfico 9** apresenta o histograma das distribuição da dimensão “Satisfação com o Trabalho”:

Gráfico 9 - Análise Descritiva das Dimensões de “Satisfação com o Trabalho”- Histograma



Nota 1: O eixo x de cada gráfico inicia-se no menor escore observado na variável.

Nota 2: Os escores de assimetria das variáveis são: -0,85 para “Satisfação Geral”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No **Gráfico 9**, verifica-se que as distribuições são negativamente assimétricas. Em síntese, observaram-se médias elevadas em *satisfação geral*. O histograma indicou a confirmação e o resultado remete a premissa de que o trabalho é uma atividade que proporciona realização pessoal, dá status social e possibilita manter contatos interpessoais.

A próxima seção aborda o potencial motivacional no trabalho.

8.2.4 Potencial Motivacional do Trabalho

O modelo de Hackman e Oldham (1975) parte da premissa de que os trabalhadores podem se sentir motivados e isto deriva do desempenho das suas tarefas. Em outras palavras, a partir da percepção dos indivíduos, os cargos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características e dimensões. (GOMES; BORBA, 2011).

Uma vez identificadas estas variáveis, é possível, segundo Hackman e Oldham (1975), produzir um escore que traduza o potencial motivador de uma tarefa. Esse escore, denominado “Potencial Motivacional do Trabalho” (PMT), foi adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), e é apurado a partir da partir de fórmula que contempla cinco variáveis de dimensões básicas da tarefa, que são as seguintes:

$$\mathbf{(VT + IT + ST) \times Autonomia \times feedback}$$

3

Trata-se de uma variável cujos valores podem oscilar de 1 a 343, sendo que, de acordo com Hackman e Oldham (1974), o valor 125 é utilizado como ponto de corte, ou seja, valores iguais ou superiores a 125 são considerados satisfatórios e os inferiores a 125, insatisfatórios. Este escore aponta o grau no qual o trabalho é considerado significativo, fomenta a responsabilidade e promove o conhecimento dos resultados (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Conforme mencionado por Santos (2012), quanto mais elevado for o índice de PMT, mais elevada será a motivação e a satisfação do indivíduo, uma vez que o modelo prediz que os trabalhadores que procuram desafios têm mais interesses sobre o próprio trabalho, revelam maior satisfação e motivação para desempenhar sua função.

A **Tabela 5** apresenta a análise descritiva de “Potencial Motivacional do Trabalho” e a segregação dos pesquisados em dois níveis de satisfação: insatisfatório (valores abaixo de 125) e satisfatório (valores iguais ou superiores a 125).

Observa-se que a média para esta variável alcançou escore de 113,97, sendo essa classificada, portanto, como **insatisfatória**. O valor de mínimo observado foi 5,93, sendo esse bem inferior à linha de corte utilizada para segregar os dois grupos. O valor de máximo (MAX=321,48), por sua vez, esteve bem próximo do escore máximo possível (343).

**Tabela 5 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho-
Medidas de tendência central e de variabilidade**

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Insatisfatório		Satisfatório	
					Frequência		Frequência	
					Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Potencial Motivacional do Trabalho	113,97	65,44	5,93	321,48	150	57,7	110	42,3

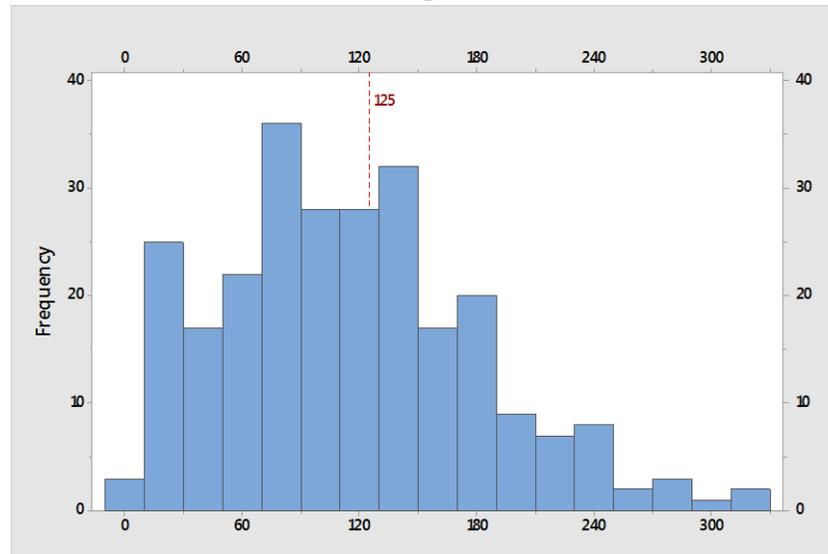
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ainda sobre dados constantes na Tabela 5, tem-se que a maioria dos pesquisados (57,7%) mantém níveis insatisfatórios de potencial motivacional e aqueles que apresentam potencial satisfatório somam 42,3% da amostra.

O que contribuiu para esse resultado foram índices moderados em “**Variedade das Tarefas**” (4,70), “**Autonomia**” (4,36) e “**Feedback**” (4,52). Portanto, nesse sentido é precária a percepção dos trabalhadores em relação ao seu cargo/atividades, o que pode provocar baixa motivação para o trabalho, baixo desempenho, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade, absenteísmo etc.

Esses resultados são corroborados pela análise do histograma da variável “Potencial Motivacional do Trabalho”, apresentados a seguir no **Gráfico 10**:

Gráfico 10 - Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho – Histograma



Nota 1: O escore de assimetria da variável é 0,55.

Nota 2: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis “Insatisfatório” e “Satisfatório” de “Potencial Motivacional.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 10 demonstra que a distribuição de “Potencial Motivacional” possui assimetria positiva, isto é, os valores mais baixos são mais frequentes. Há, em vermelho, uma linha de referência que segrega os indivíduos segundo níveis de satisfação. Novamente, é possível observar existência de um número maior de pessoas com potencial motivacional insatisfatório.

Em síntese, a maioria dos pesquisados apresenta uma percepção do Potencial Motivacional do Trabalho **insatisfatória**. Entretanto, melhorias para reverter este quadro estão ao alcance dos gestores/organizações. São dimensões que, a priori, estão no campo da gestão e dos processos de trabalho. Nesse sentido, sugere-se a melhoria do repertório de tarefas, possibilitar maior independência e alçada para os empregados e fomentar o *feedback* periódico, a partir das demandas e entregas estabelecidas.

A próxima seção traz a relação entre “Potencial Motivacional” e as variáveis demográficas e ocupacionais.

8.2.5 Potencial Motivacional do Trabalho *versus* Variáveis Demográficas e Ocupacionais

A avaliação da relação entre “Potencial Motivacional do Trabalho” *versus* variáveis demográficas e ocupacionais foi realizada em dois momentos. No primeiro, avaliaram-se a média de potencial motivacional, a porcentagem de pesquisados classificados no grupo satisfatório e os *box-plots* das distribuições por cada categoria de gênero, de faixa etária e de escolaridade. No segundo, realizaram-se os mesmos procedimentos considerando-se, entretanto, as variáveis ocupacionais (Entidade, tempo de trabalho na Entidade e tipo de cargo).

A seguir, a **Tabela 6** apresenta a avaliação da relação entre “Potencial Motivacional do Trabalho” e as variáveis demográficas e ocupacionais:

Tabela 6 – Avaliação Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho *versus* variáveis demográficas – Medida de tendência central e frequência

Variável		Média	Nível de potencial motivacional			
			Insatisfatório		Satisfatório	
			Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel.(%)	Abs.	Rel. (%)
Gênero	Feminino	115,0	101	55,5	81	44,5
	Masculino	111,6	49	62,8	29	37,2
Faixa etária (em anos)	Até 25	88,2	12	80,0	3	20,0
	26 a 35	117,9	52	57,8	38	42,2
	36 a 45	103,8	63	63,0	37	37,0
	46 a 55	126,0	20	46,5	23	53,5
	56 ou mais	158,5	3	25,0	9	75,0
Escolaridade	Médio completo	81,0	14	87,5	2	12,5
	Superior incompleto	68,8	20	83,3	4	16,7
	Superior completo	114,7	47	60,3	31	39,7
	Esp. Incompleta	99,7	8	57,1	6	42,9
	Esp. completa ou acima	127,7	61	47,7	67	52,3

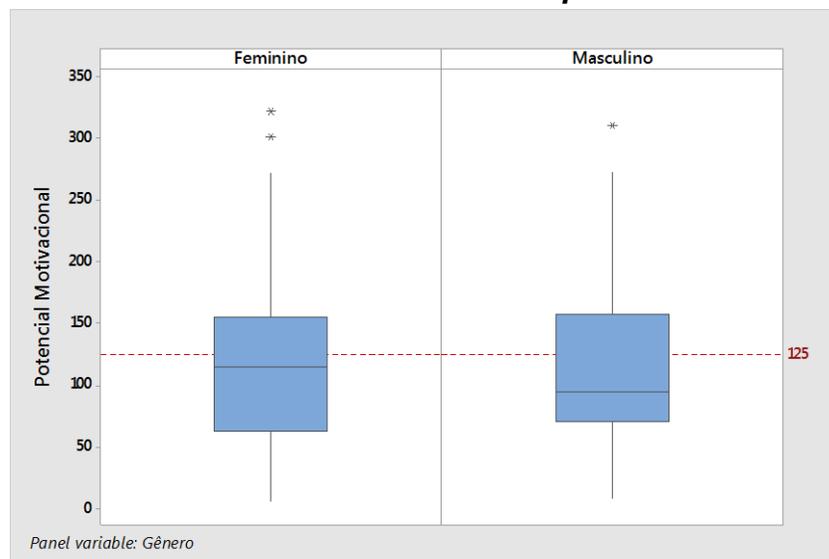
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à variável “Gênero”, a Tabela 6 demonstra que as mulheres apresentam maior média de potencial motivacional (M=115,0), apesar de não haver diferença significativa em relação aos homens (M=111,6). Esses escores de média remetem a um nível insatisfatório de potencial conforme crivo já apresentado.

Ainda conforme dados apresentados na Tabela 6, tem-se que uma maior porcentagem de mulheres (44,5%) encontra-se em nível satisfatório de potencial motivacional em relação aos homens (37,2%).

A diferença entre homens e mulheres também pode ser observada no **Gráfico 11**, que apresenta o *box plot* de “Potencial Motivacional do Trabalho” versus “Gênero”:

Gráfico 11 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus Gênero – Box plot



Nota1: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

Nota 2: A mediana para mulheres e homens é, respectivamente, 114,9 e 95,1.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

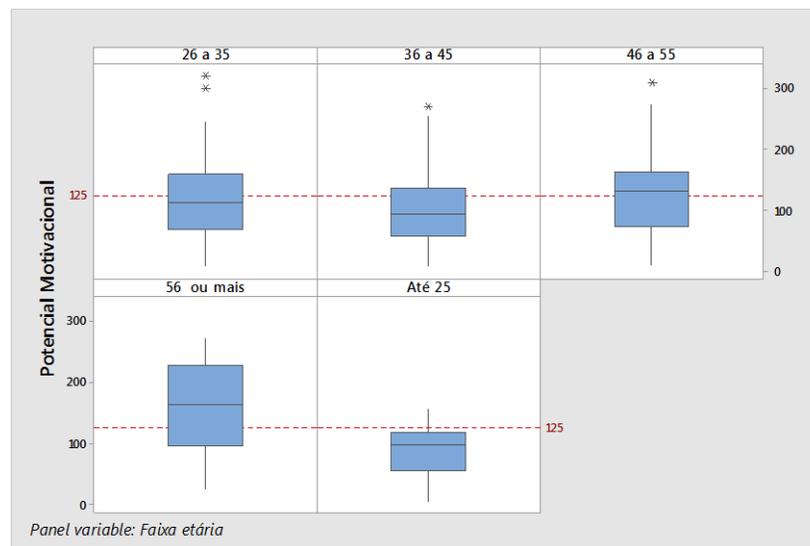
Alguns resultados do **Gráfico 11** chamam a atenção: (1) as medianas das distribuições encontram-se distantes entre si, sendo a das mulheres superior a dos homens; (2) para metade dos homens pesquisados, o “Potencial Motivacional do Trabalho” encontra-se abaixo de 100,0 (MED = 95,1); e (3) há homens e mulheres com elevado e com baixo potencial motivacional, o que pode ser observado pela proximidade dos extremos superior e inferior de ambas as distribuições.

Em relação à faixa etária, tem-se que a média e a porcentagem de pesquisados em nível satisfatório de “Potencial Motivacional do Trabalho” é maior entre aqueles que possuem

56 anos ou mais (respectivamente 158,5 e 75,0%); e menor entre os que têm até 25 anos (respectivamente 88,2 e 20,0%). Chama atenção o fato de média de “Potencial Motivacional do Trabalho” da faixa daqueles que são mais velhos é quase o dobro daquela apresentada pelos mais jovens; e a porcentagem de indivíduos em nível satisfatório, quase o triplo. Corrobora com este achado sobre a faixa etária um estudo realizado na Prefeitura de Mário Campos/MG no ano de 2012, cuja faixa etária entre 55 e 64 anos obteve uma média de PMT de 159,01.

A relação entre “Potencial Motivacional do Trabalho” e “Faixa Etária” também pode ser observada no **Gráfico 12**:

Gráfico 12 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus Faixa Etária – Box plot



Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Verifica-se no **Gráfico 12** que a categoria até 25 anos é aquela em que mais de 75,0% dos indivíduos encontram-se abaixo da linha que segrega o potencial satisfatório do insatisfatório. Essa porcentagem encontra-se bem próxima daquela observada junto ao grupo de 36 a 45 anos. Este fenômeno pode ser explicado pelo fato de que, trabalhadores

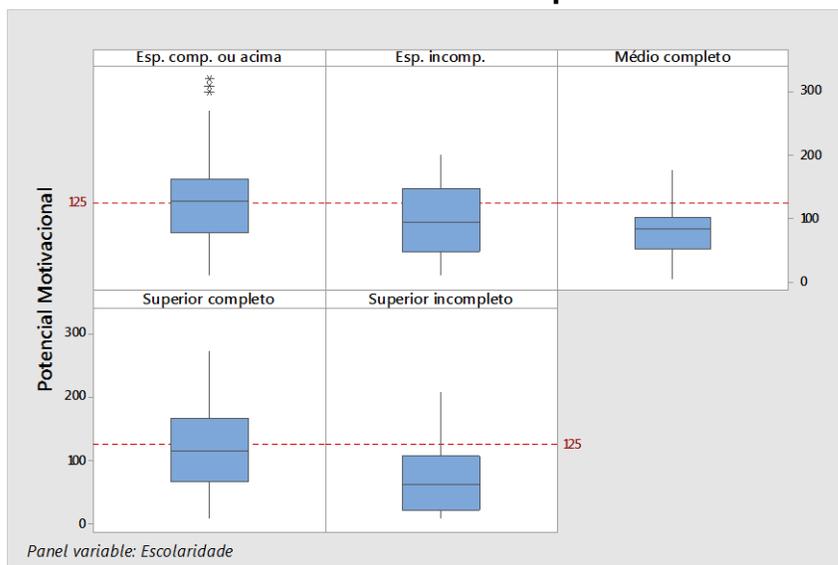
mais velhos possuem melhores cargos (gestão/coordenação) e que, portanto, possuem mais autonomia, atividades variadas e podem utilizar sua bagagem profissional.

No que se refere à escolaridade, tem-se que a maior média e também a maior porcentagem de potencial motivacional satisfatório se encontram entre aqueles que possuem especialização completa ou acima (respectivamente 127,7 e 52,3%). A menor média foi observada entre aqueles que têm ensino superior incompleto (M=68,8). É possível explicar este escore mencionando que as especificidades e exigências do cargo exigem maior escolaridade e assim os trabalhadores utilizam as habilidades, conhecimentos e atitudes adquiridas com formações superiores.

Verificou-se também que todos os extratos (exceto especialização completa ou acima) possuem médias insatisfatórias de potencial motivacional e porcentagens de nível insatisfatório superiores a de satisfatório. Chama a atenção a discrepância entre aqueles que possuem ensino médio completo e encontram-se com potencial motivacional satisfatório (12,5%) em relação aos que estão na categoria insatisfatório (87,5%). Esta discrepância pode ter surgido nos resultados através das atividades desempenhadas no cargo e escolaridade, com atividades de baixa complexidade, pouco diversificada, sem reflexo direto na entrega final do setor ou da organização.

A relação entre “Potencial Motivacional” e “Escolaridade” ser observada no Gráfico 13, apresentado a seguir:

Gráfico 13 – Análise descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus escolaridade – Box plot



Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O **Gráfico 13** demonstra que os maiores escores estão entre as categorias especialização completa ou acima e superior completo (em que se observam limites superiores mais elevados). Todos os extratos, todavia, apresentam indivíduos com escores baixos de potencial, o que pode ser verificado pelo alinhamento dos limites inferiores de cada distribuição.

A **Tabela 7**, apresentada a seguir, traz a relação entre “Potencial Motivacional” e as variáveis ocupacionais. Em relação à Entidade, optou-se por avaliar apenas aquelas que apresentaram frequência igual ou superior a 5, isto é, aquelas que têm maior representatividade amostral.

Tabela 7 – Avaliação Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus Variáveis Ocupacionais – Medida de tendência central e frequência

Variável	Média	Insatisfatório		Satisfatório		
		Frequência		Frequência		
		Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	
Entidade	Childfund Brasil	226,6	0	0,0	5	100,0
	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – BH	148,1	5	33,3	10	66,7
	Hospital da Baleia	137,0	15	40,5	22	59,5
	Ramacrisna	120,8	14	46,7	16	53,3
	Salesiano	116,0	45	59,2	31	40,8
	Associação Profissionalizante do Menor	72,7	53	82,8	11	17,2
	Inca Voluntariado	87,4	4	80,0	1	20,0
Tempo de trabalho na Entidade (em anos)	Menos de 1	126,4	20	58,8	14	41,2
	1 a 2	107,7	21	60,0	14	40,0
	3 a 5	105,1	43	63,2	25	36,8
	6 a 10	119,3	34	55,7	27	44,3
	11 a 15	90,1	19	73,1	7	26,9
	16 a 20	121,6	8	38,1	13	61,9
	21 ou mais	150,0	5	33,3	10	66,7
Tipo de cargo	Operacional	128,2	16	51,6	15	48,4
	Técnico	90,1	40	74,1	14	25,9
	Administrativo	93,9	54	72,0	21	28,0
	Gestão/Coordenação	137,5	40	40,0	60	60,0

Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

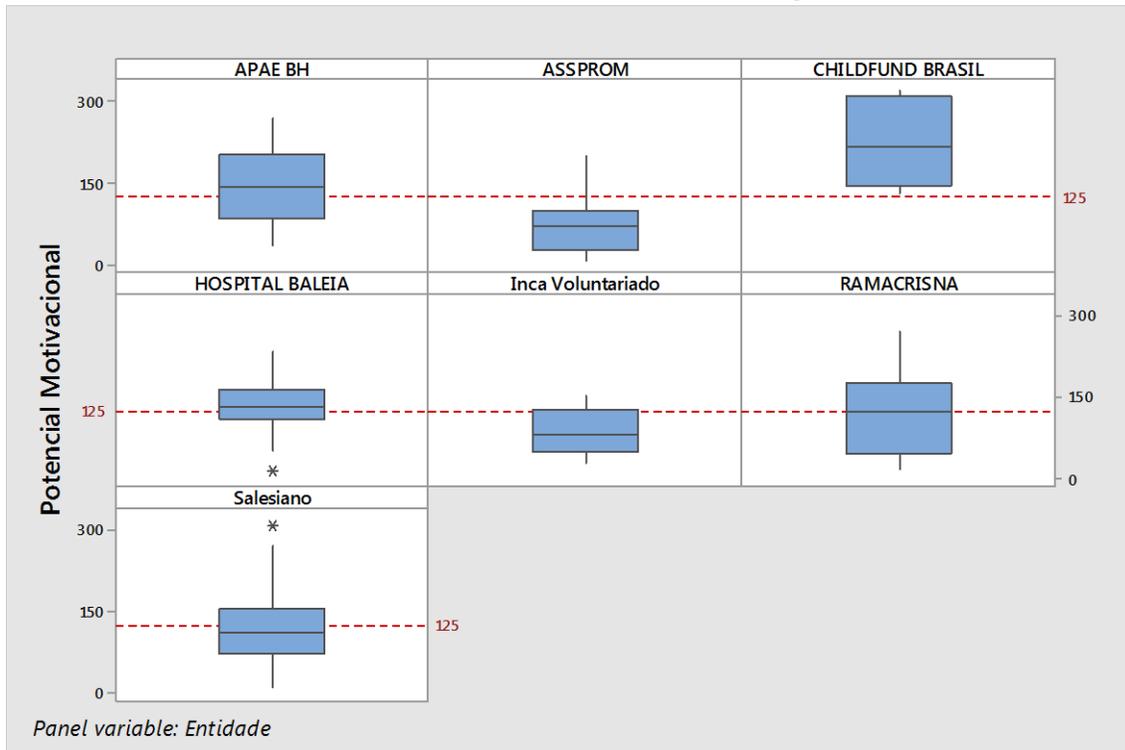
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que as Entidades que apresentaram maior média e maior porcentagem de indivíduos com potencial motivacional satisfatório foram *Childfund* Brasil (respectivamente 226,6 e 100,0%) e APAE de Belo Horizonte (respectivamente 148,1 e 66,7%). Essas duas organizações sociais, ao lado do Hospital da Baleia, apresentaram média de potencial classificada como satisfatória.

Ramacrisna, Salesiano, ASSPROM e Inca Voluntariado apresentaram média de potencial classificada como insatisfatória. Chama a atenção a porcentagem de pesquisados da ASSPROM e do Inca Voluntariado classificados na categoria insatisfatório, respectivamente, 82,8% e 80,0%.

A relação entre “Potencial Motivacional” e “Entidade” pode ser observada no **Gráfico 14**, apresentado a seguir:

Gráfico 14 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus Entidade – Box plot



Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se no **Gráfico 14** que aproximadamente 75,0% dos pesquisados ligados a ASSPROM e ao Inca Voluntariado apresentam média de potencial classificada como insatisfatória (abaixo de 125). Verifica-se também que há baixa variabilidade nos escores dos pesquisados que trabalham no Inca Voluntariado, uma vez que os valores dos quartis encontram-se mais próximos entre si. O mesmo ocorre para ASSPROM e Hospital da Baleira, cujas distribuições apresentam baixa variabilidade.

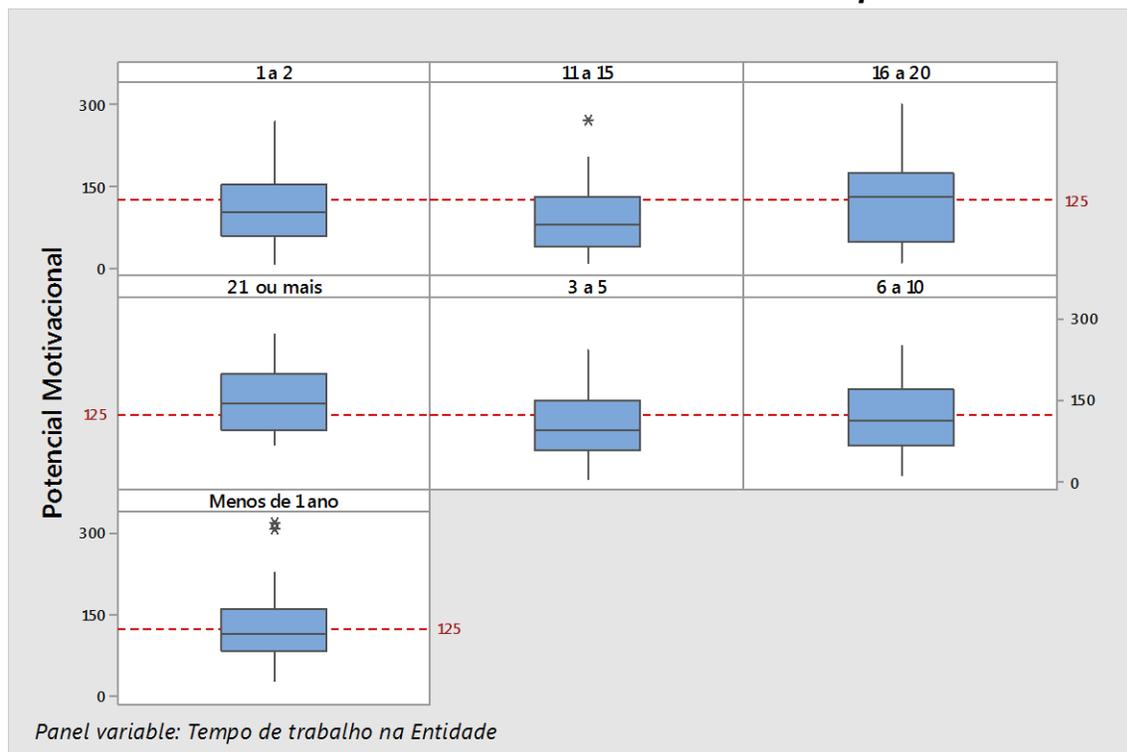
Em relação ao “Tempo de Trabalho na Entidade”, e novamente remetendo-se aos dados constantes na **Tabela 7**, apresentada anteriormente, observa-se que aqueles que possuem a média mais elevada e os maiores percentuais de respondentes classificados em nível satisfatório de potencial motivacional são aqueles que exercem 21 anos ou mais de atividades na organização (respectivamente 150,0 e 66,7%). Esse dado encontra-se coerente em relação à faixa etária, (**TABELA 6**), isto é, aqueles que possuem maior

média de potencial motivacional são os que possuem 56 anos ou mais e que, infere-se, já trabalharam por mais tempo na Entidade.

A menor média é encontrada entre aqueles que possuem de 11 a 15 anos de trabalho na organização (M=90,1). Este mesmo grupo apresenta apenas 26,9% de pesquisados com nível satisfatório de potencial motivacional.

O **Gráfico 15**, abaixo, apresenta a relação entre “Tempo de Trabalho na Entidade” e “Potencial Motivacional”. Verifica-se que a variabilidade do potencial em cada grupo avaliado é bastante similar, tendo sido detectado maior variação entre aqueles que trabalham de 16 a 20 anos.

Gráfico 15 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho *versus* Tempo de Trabalho na Entidade – *Box plot*



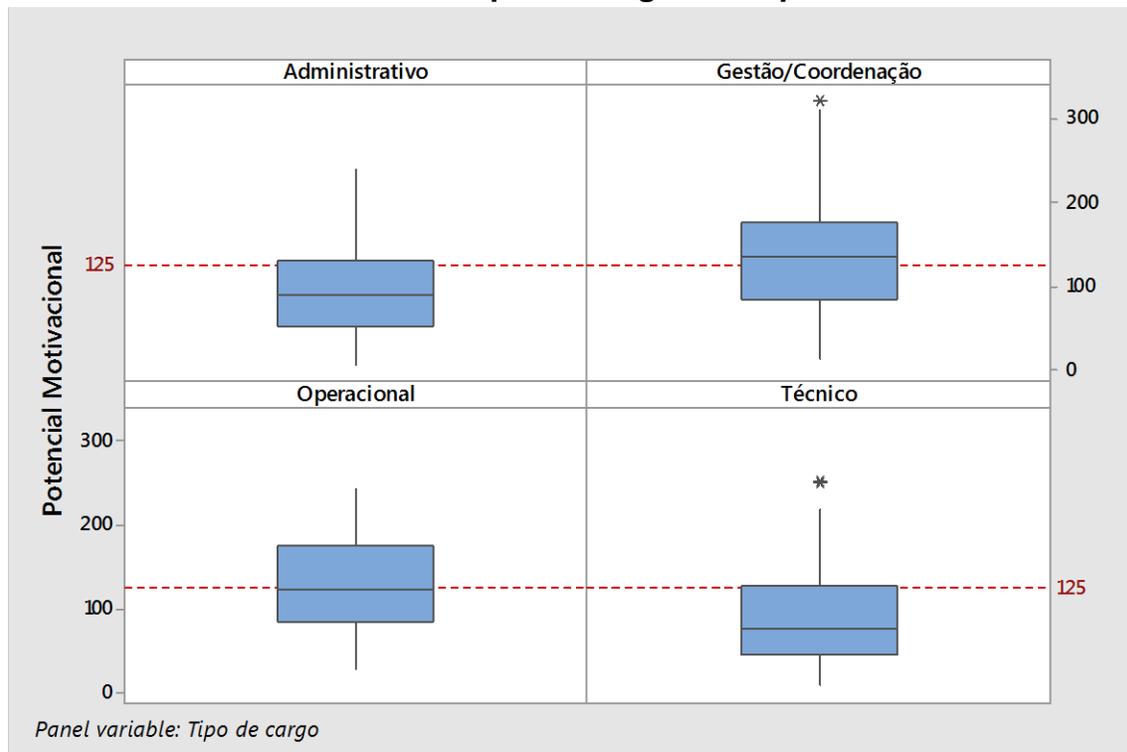
Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por fim, no que diz respeito à relação que se estabelece entre “Potencial Motivacional” e “Tipo de Cargo”, tem-se que a maior média e a maior porcentagem de respondentes na categoria satisfatória de potencial são aqueles que ocupam cargo de gestão/coordenação (respectivamente 137,5 e 60,0%). Os menores escores foram observados entre aqueles que ocupam cargos técnicos: média de 90,1 e 25,9% de respondentes na categoria satisfatória. É possível que este esse resultado seja explicado pela discrepância entre as atividades realizadas e o nível de escolaridade.

A partir da análise do **Gráfico 16**, apresentado a seguir, que mostra a relação entre “Potencial Motivacional” e “Tipo de Cargo”, é possível notar que aproximadamente 75,0% dos respondentes que ocupam cargo administrativo e técnico encontram-se abaixo da linha de corte proposta. As maiores notas de potencial são encontradas na categoria gestão/coordenação.

Gráfico 16 – Análise Descritiva de Potencial Motivacional do Trabalho versus Tipo de Cargo – Box plot



Nota: O gráfico apresenta, em vermelho, linha de referência correspondente ao corte que segrega os níveis insatisfatório e satisfatório de potencial motivacional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, os pesquisados que apresentam as maiores médias de potencial motivacional são: mulheres, com 56 anos ou mais, possuem especialização completa ou acima, trabalham na entidade há 21 anos ou mais e exercem cargos de gestão/coordenação.

O próximo tópico apresenta o agrupamento dos pesquisados conforme características comuns ligadas ao “Potencial Motivacional” e às variáveis que compõem as dimensões básicas da tarefa, os estados psicológicos críticos e a satisfação com o trabalho.

8.2.6 Agrupamento dos Indivíduos conforme Características Comuns Ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho

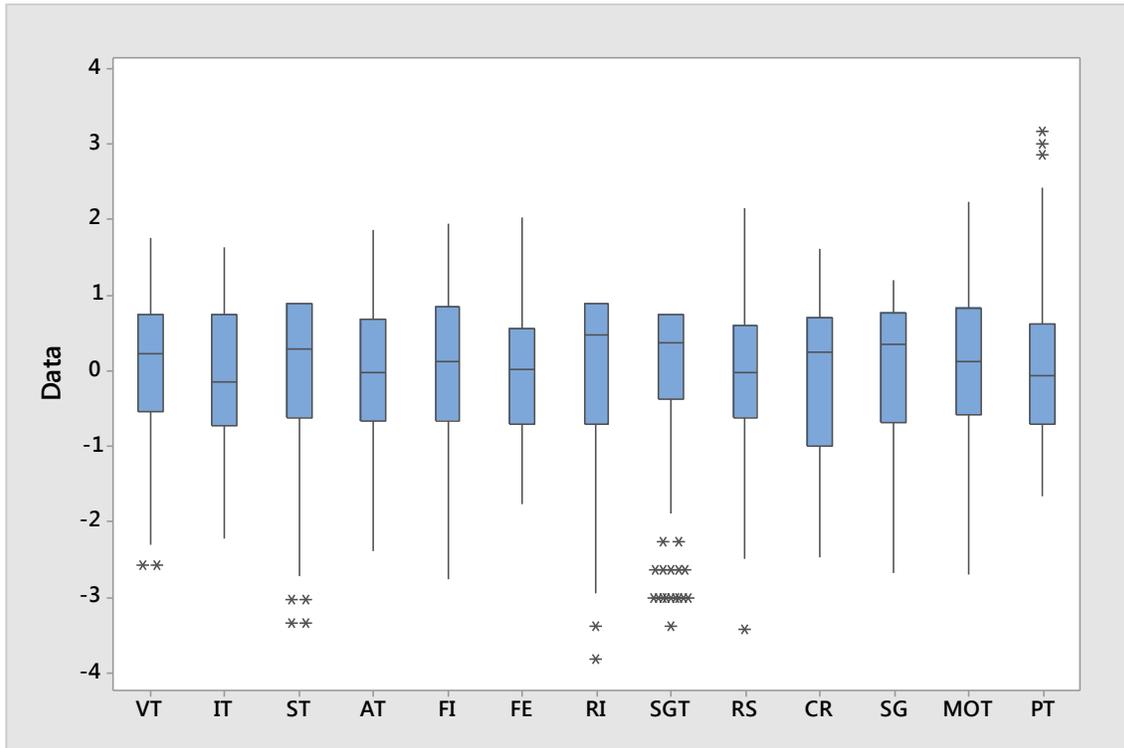
Para a estratificação dos indivíduos em grupos, realizou-se uma análise de *cluster* com utilização das “Dimensões Básicas da Tarefa” (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco e relações interpessoais), dos Estados psicológicos críticos (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados), da Satisfação com o trabalho (satisfação geral) e do Potencial motivacional do trabalho.

Para operacionalização da análise de *cluster*, realizaram-se quatro passos: 1) avaliação das variáveis a ingressarem na análise; 2) escolha da distância apropriada às características dos dados; 3) escolha dos métodos a serem utilizados; e, 4) avaliação dos resultados.

Para realização da primeira etapa da análise de *cluster*, avaliou-se o desvio padrão de cada variável candidata a ingressar na análise, conforme resultados já apresentados anteriormente nas Tabelas 3, 4 e 5. Verificou-se que “Potencial Motivacional” apresenta desvio padrão bastante discrepante em relação às demais dimensões de estudo, o que enseja, para continuidade da análise, padronização das variáveis a fim de se promover a estabilização da variância (MINGOTI, 2005). Dessa forma, as variáveis foram padronizadas e avaliadas a partir dos *box plots*, conforme demonstra o Gráfico 17,

apresentado a seguir. O objetivo, nesse momento, é identificar quais variáveis possuem variabilidade suficiente para segregação dos indivíduos em *clusters*.

Gráfico 17 – Análise Descritiva das Variáveis de Interesse Padronizadas - Box Plot



Nota: Os *outliers* encontram-se destacados com o símbolo de asterisco (*).

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O **Gráfico 17** indica que todas as variáveis padronizadas apresentam dispersão considerável e, portanto, serão incluídas na análise de *cluster*. Verificou-se também existência de *outliers* em algumas variáveis (marcações em asterisco no **Gráfico 17**), o que ensejou utilização da distância de Manhattan¹ para avaliação da similaridade entre os elementos amostrais, uma vez que ela é menos sensível a valores extremos. (MINGOTI, 2005). Com a definição do tipo de distância a ser utilizada, tem-se concluída a segunda etapa da análise de *cluster*.

¹ De acordo com Mingoti (2005, p.156), as medidas de distância “descrevem a similaridade entre elementos amostrais de acordo com as características que neles foram medidas”.

Na terceira etapa (escolha dos métodos), optou-se por realizar simulações a partir dos métodos hierárquicos (ligação simples, ligação completa, média das distâncias e *Ward*; cujos dendogramas são apresentados nos **APÊNDICES A a D**) e não hierárquico (k-médias com sementes provenientes do método *Ward*). O objetivo é identificar qual dos citados métodos é aquele que melhor agrupa os indivíduos pesquisados. Tal conclusão será aferida a partir da avaliação dos dendogramas gerados pelos métodos hierárquicos e a partir dos indicadores da qualidade da partição, quais sejam: R^2 e pseudo F.

Com a avaliação dos dendogramas apresentados nos **Apêndices A a D**, verifica-se que, dentre os métodos hierárquicos, *Ward* é aquele que melhor segrega os pesquisados. Por esse motivo, a análise prossegue com a confrontação dos resultados deste método com aqueles apresentados pelo método não hierárquico (k-médias), conforme demonstra a **Tabela 8**, apresentada a seguir. Para sua construção, calcularam-se os valores de similaridade e de fusão de 2 até 259 *clusters* em cada uma das simulações e observou-se que os pontos de salto² mantiveram-se entre 8 e 15 grupos, motivo pelo qual a análise prosseguiu com avaliação dos escores de R^2 e de pseudo F somente neste intervalo.

Tabela 8 – Indicadores da Qualidade da Participação – análise de *cluster*

g	Método hierárquico <i>Ward</i>		Método não hierárquico k-médias	
	R2	Pseudo F	R2	Pseudo F
8	52,9	40,4	55,4	44,8
9	54,3	34,5	56,9	41,4
10	55,4	32,4	58,6	39,3
11	56,5	24,0	59,5	27,1
12	57,7	29,2	60,5	27,1
13	58,6	28,1	61,4	32,7
14	59,7	27,0	62,2	31,1
15	60,7	26,3	63,0	29,8

² Sobre os pontos de salto afirma Mingoti (2005, p. 179): “estes pontos [de salto] indicam o momento ideal de parada do algoritmo, isto é, o número de conglomerados final *g* e a composição final de grupos”.

A avaliação dos dados da **Tabela 8** permitem concluir que a partição adequada é 8, uma vez que a partir dessa quantidade de *clusters* tem-se um crescimento marginal de R^2 (o que indica que o aumento do número de grupos pouco acrescenta em termos de explicação da variabilidade) e uma diminuição no valor de pseudo F (o que indica diminuição na heterogeneidade entre os grupos). Para essa partição, tem-se que a porcentagem de explicação é 55,4%.

Considerando a partição em 8, o *cluster 1* contou com 18 indivíduos; *cluster 2*, 39; *cluster 3*, 32; *cluster 4*, 46; *cluster 5*, 32; *cluster 6*, 31; *cluster 7*, 32; e, por fim, *cluster 8*, 30. Optou-se por prosseguir a análise com realização de considerações apenas em relação aos grupos que apresentaram a menor e a maior média de potencial motivacional, que são os grupos 1 e 3, respectivamente, conforme se apresenta na **Tabela 9**, na página seguinte. Os dados descritivos de todos os grupos estão disponíveis no **Apêndice E**.

Tabela 9 – Análise Descritiva das Variáveis de Interesse por Cluster 1 e 3
Medidas de tendência central e de variabilidade

Variável	Cluster	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Variedade da tarefa	1	2,15	0,53	1,33	3,33
	3	5,89	0,65	4,33	7,00
Identidade da tarefa	1	3,48	0,68	2,67	5,33
	3	6,23	0,66	4,67	7,00
Significância da tarefa	1	3,35	0,59	2,33	4,33
	3	6,49	0,76	5,00	7,00
Autonomia	1	1,96	0,36	1,33	2,67
	3	6,19	0,61	4,67	7,00
Feedback intrínseco	1	2,74	0,63	1,00	3,67
	3	6,04	0,65	4,33	7,00
Feedback extrínseco	1	1,61	0,29	1,00	2,00
	3	5,39	1,10	3,00	7,00
Relações interpessoais	1	5,13	0,55	4,00	6,33
	3	6,71	0,39	5,67	7,00
Significado do trabalho	1	2,44	0,73	1,50	4,00
	3	6,77	0,38	5,50	7,00
Responsabilidade pelos resultados	1	4,04	0,55	3,25	5,00
	3	5,50	0,52	4,00	6,50
Conhecimento dos resultados	1	3,72	0,46	2,50	4,50
	3	6,28	0,57	4,50	7,00
Satisfação geral	1	2,24	0,85	1,33	4,67
	3	6,46	0,68	3,67	7,00
Potencial motivacional	1	16,06	5,45	5,93	26,79
	3	231,54	36,78	171,11	321,48

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O *cluster 1*, portanto, é aquele que obteve a menor média de potencial motivacional (M=16,06), sendo esta consideravelmente inferior àquela obtida pelo grupo que alcançou a segunda menor média (qual seja, 60,75). Esse mesmo grupo apresenta também (1) médias baixas em variedade da tarefa (M=2,15), autonomia (M=1,96), feedback intrínseco (M=2,74), feedback extrínseco (M=1,61), significado do trabalho (M=2,44) e satisfação geral (M=2,24); (2) médias moderadas de identidade da tarefa (M=3,48), significância da tarefa (M=3,35), responsabilidade pelos resultados (M=4,04) (3) média elevada em relações interpessoais (M= 5,13).

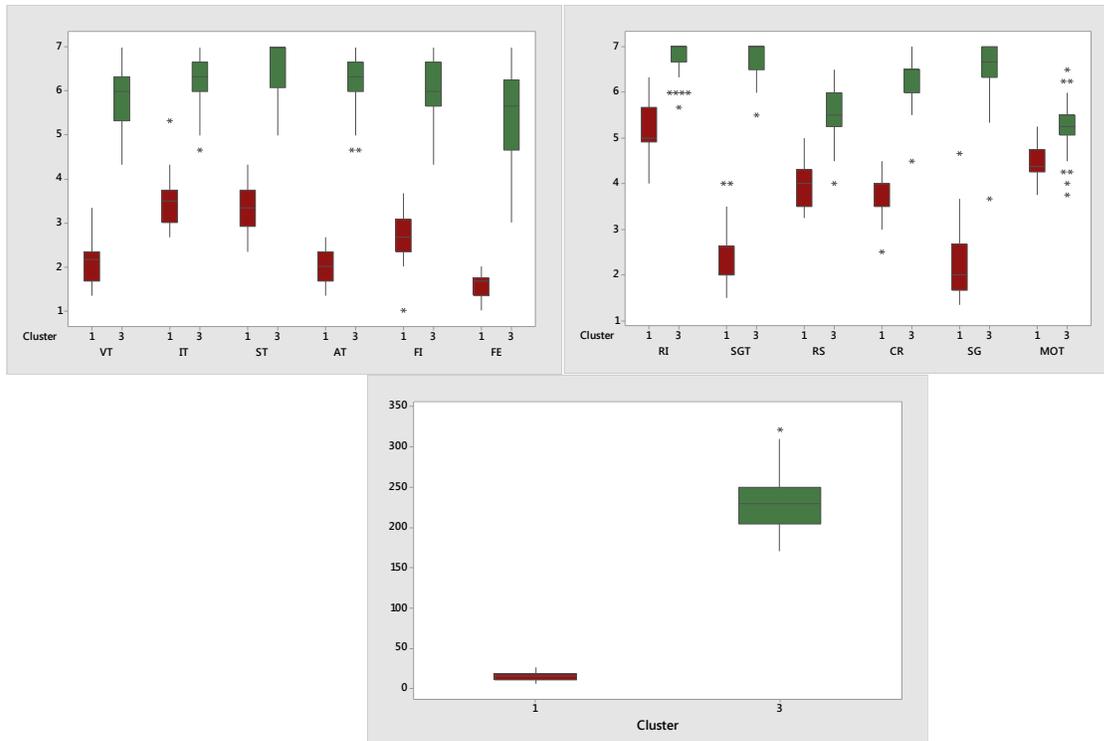
Em termos demográficos e ocupacionais, o *cluster 1* é formado majoritariamente por mulheres (66,7%), por indivíduos com idade entre 36 e 45 anos (38,9%), ensino superior incompleto (27,8%), que trabalham na ASSPROM (77,8%), que exercem atividades profissionais na Entidade de 11 a 15 anos (27,8%) e que exercem cargo administrativo (38,9%).

O *cluster 3* é aquele que obteve a maior média de potencial motivacional, qual seja, 231,54, sendo esta consideravelmente superior àquela obtida pelo grupo que alcançou a segunda maior média (qual seja, 150,80). Esse mesmo grupo apresenta também médias elevadas em todas as demais dimensões consideradas: variedade de habilidade (M=5,89), identidade da tarefa (M=6,23), significância da tarefa (M=6,49), autonomia (M=6,19), feedback intrínseco (M=6,04), feedback extrínseco (M=5,39), relações interpessoais (6,71), significado do trabalho (M=6,77), responsabilidade pelos resultados (M=5,50), conhecimento dos resultados (M=6,28), satisfação geral (M=6,46).

Em termos demográficos e ocupacionais, o *cluster 3* é formado majoritariamente por mulheres (68,8%), por indivíduos com idade entre 36 e 45 anos (34,4%), por aqueles que têm especialização completa ou acima (59,4%), que trabalham na Ramacrisna ou Salesiano (ambas organizações alcançaram porcentagem de 18,8%), que exercem atividades profissionais na Entidade de 6 a 10 anos e que ocupam cargo de gestão/coordenação (38,9%).

A fim de se avaliar melhor as diferenças entre os *clusters* formados, apresenta-se a seguir o **Gráfico 18**, que mostra os *box plots* das distribuições de cada variável em cada um dos grupos de interesse (1 e 3).

Gráfico 18 – Análise Descritiva das Variáveis de Interesse Areladas aos *clusters* 1 e 3 – Box Plot



Nota: Em vermelho encontra-se o grupo 1 e em verde, o 3.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, a análise de *cluster* indicou existência de 8 grupos capazes de explicar 55,4% da variabilidade existente. O *cluster* 1 foi aquele que obteve menor média de potencial motivacional e médias moderadas a baixas nas demais dimensões consideradas, exceto relações interpessoais em que foi observada média elevada. O *cluster* 3, por sua vez, apresentou a maior média de potencial motivacional e médias elevadas em todas as demais variáveis consideradas.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

9 CONCLUSÃO

Este levantamento investigou a “Qualidade de Vida no Trabalho” e o “Potencial Motivacional do Trabalho” em Organizações Sociais, cuja finalidade foi descrever e analisar a percepção dos trabalhadores do Terceiro Setor em relação às atividades que desempenham.

Partindo do modelo teórico de Hackman e Oldham (1974), pioneiros em quantificar estes fenômenos, utilizou-se o *Job Diagnostic Survey*, instrumento de pesquisa que foi adaptado e traduzido por Pedroso *et al.* (2010). Trata-se de um questionário que contém duas seções, compostas por 15 questões cada, que determinam o Potencial Motivacional do trabalho, ou seja o nível de motivação produzido por um trabalho a partir da média aritmética simples entre as três questões de cada dimensão: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, multiplicando pelos escores das dimensões: Autonomia e *Feedback*.

Conforme já mencionado, devido às dificuldades de acessar informações deste segmento, optou-se por estatística descritiva com apresentação de medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo).

No que se refere ao resultado do primeiro objetivo geral da pesquisa - identificar o nível das Dimensões Básicas da Tarefa, na dimensão variedade da tarefa, obteve-se uma média de 4,70, o que indica satisfação moderada, de forma geral, e indica baixo índice de pessoas satisfeitas com a variabilidade das tarefas que desenvolve no trabalho. A baixa variedade de tarefas pode tornar o trabalho monótono, cansativo, a qualidade do trabalho pode ficar comprometida. Realizar diferentes tipos de trabalhos, sobretudo aqueles mais desafiadores, promove sentimento de competência.

No que diz respeito à “Identidade da Tarefa”, a média foi de 5,16, considerada um valor elevado, demonstrando que as pessoas estão satisfeitas com esta dimensão e pode-se

inferir que os trabalhadores têm clara noção do trabalho desenvolvido, sensação de conclusão e percepção de que o resultado do trabalho é fruto do seu esforço.

Quanto à “Significância da Tarefa”, foi a dimensão que alcançou a maior média 6,01, indicando que as pessoas estão muito satisfeitas com as tarefas que realizam e com forte percepção da representação social do trabalho realizado. Este resultado é bastante positivo, pois os empregados reconhecem a importância do seu trabalho e do seu papel na Organização, inclusive, quais impactos surgem da não realização do trabalho ou da baixa qualidade dele.

Em relação à “Autonomia”, obteve-se uma média moderada, 4,36, cujo valor indica uma tendência à percepção baixa e insatisfação com relação aos resultados do trabalho realizado. Hackman e Oldham (1975) afirmam que participar das decisões na empresa e dar autonomia ao funcionário aumenta o envolvimento do indivíduo no trabalho. Convém ressaltar que os gestores do Terceiro Setor, via de regra, conciliam questões pertinentes ao papel da liderança com os processos gerenciais internos, e com isso dividem sua atenção entre problemas cotidianos com estratégicos, culminando em uma administração centralizadora, fato que pode explicar este escore.

Na dimensão “*Feedback*”, obteve-se uma média de 3,79, ou seja, um valor significativamente baixo. O resultado demonstra pessoas insatisfeitas com o *feedback* obtido por meio das chefias, colegas ou clientes. É sabido que o *feedback* é uma variável de extrema relevância para o trabalhador, pois é uma forma de ter ciência sobre como está se saindo no trabalho para, inclusive, ajustar algo em relação ao seu desempenho, não persistindo em erros por falta de orientação.

Para efeito do cálculo do “Potencial Motivacional do Trabalho”, a dimensão relações interpessoais, não entra na média, mas teve escore de 6,30, sendo que o dado mostra que o trabalhador, no transcurso das suas atividades, está em constante contato com outras pessoas, seja colegas de trabalho, beneficiário atendido ou clientes/fornecedores.

Com relação ao objetivo geral de identificar o nível dos estados psicológicos críticos, tem-se que “Significado do Trabalho” alcançou o valor de 6,00, indicando que o trabalho desenvolvido é convergente com os valores pessoais, percebido com boa representação social e com influência positiva na vida de outras pessoas. Responsabilidade pelos resultados também teve média elevada, 5,26, sendo que esta dimensão é impactada pela identidade da tarefa. E com relação a “Conhecimento dos Resultados”, há também média elevada 5,23, indicando que o trabalhador conhece e compreende seu fluxo de atividades laborais.

No tocante ao objetivo de identificar o nível de “Satisfação no Trabalho”, informamos que os indicadores relativos à satisfação com o trabalho foram avaliados a partir da satisfação geral. A média para “Satisfação Geral” foi de 5,14, considerada elevada. Esse dado indica que, de modo geral, há um bom nível de satisfação e felicidade no trabalho que executa, sua auto avaliação é positiva quando sente que fez um bom trabalho, percebe suas tarefas como significantes, adota os devidos cuidados para que o trabalho seja realizado de forma correta.

A pesquisa também alcançou outro objetivo que era identificar o Potencial Motivacional do Trabalho, escore obtido a partir das Dimensões Básicas da Tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*), e marcou um escore de: 113,97, sendo classificado como insatisfatório para 57,7% da amostra (150 respondentes) e, 42,3% da amostra (110 respondentes são aqueles que apresentam um escore superior a 125, considerado como satisfatório. Conforme já mencionado, as variáveis que influenciaram este escore foram: variedade da tarefa, autonomia e *feedback*.

Por fim, o agrupamento dos pesquisados por características comuns ligadas ao potencial motivacional e as dimensões que compõem as dimensões básicas da tarefa, os estados psicológicos críticos e a satisfação do trabalho, evidenciou dois clusters bastante significativos, sendo um com a menor média de potencial motivacional (M=16,06), tendo também médias baixas em variedade da tarefa (M=2,15), autonomia (M=1,96), *feedback* intrínseco (M=2,74), *feedback* extrínseco (M=1,61), significado do trabalho (M=2,44) e

satisfação geral (M=2,24); médias moderadas de identidade da tarefa (M=3,48), significância da tarefa (M=3,35), responsabilidade pelos resultados (M=4,04), e média elevada em relações interpessoais (M= 5,13). Com relação aos dados demográficos e ocupacionais, este cluster foi formado por mulheres (66,7%), idade entre 36 e 45 anos (38,9%), ensino superior incompleto (27,8%), empregadas na ASSPROM (77,8%), com tempo de casa entre 11 a 15 anos (27,8%) e de cargos administrativos (38,9%).

O outro cluster obteve a maior média de potencial motivacional, qual seja, 231,54, este grupo também apontou médias elevadas em todas as demais dimensões consideradas: variedade de habilidade (M=5,89), identidade da tarefa (M=6,23), significância da tarefa (M=6,49), autonomia (M=6,19), feedback intrínseco (M=6,04), feedback extrínseco (M=5,39), relações interpessoais (6,71), significado do trabalho (M=6,77), responsabilidade pelos resultados (M=5,50), conhecimento dos resultados (M=6,28), satisfação geral (M=6,46). No que diz respeito às questões demográficas e ocupacionais, foi constituído por mulheres (68,8%), com idade entre 36 e 45 anos (34,4%), possuem especialização completa ou acima (59,4%), trabalham na Ramacrisna ou Salesiano, cujo tempo de casa é entre 6 a 10 anos e que estão em cargos de gestão/coordenação (38,9%).

Analisando os resultados e considerações, fica claro que o modelo de Hackman e Oldham (1975), cuja base são as Dimensões Básicas da Tarefa, é uma abordagem segura para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e proporcionou a produção de novos dados para o Terceiro Setor. Este estudo revelou que os trabalhadores de Organizações Sociais possuem PMT classificado como insatisfatório em virtude da percepção precária em: variedade da tarefa, autonomia e *feedback*, porém, mediu-se níveis elevados de satisfação e motivação em relação ao trabalho desenvolvido.

A satisfação com o trabalho explica o comprometimento da pessoa com um trabalho enriquecedor, conseqüentemente, indica resultados com qualidade de vida, pois está associado a estados internos positivos.

As contribuições desta pesquisa no campo acadêmico referem-se à produção de conhecimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho em organizações sociais, partindo do Modelo de Hackman e Oldham (1975) por obter dados até então desconhecidos. Os resultados chamam a atenção por ficarem abaixo da média, conforme as premissas do modelo.

No campo profissional, aponta para as organizações quais dimensões precisam de maior atenção (variedade da tarefa, autonomia e *feedback*) e sugere estratégias, tais como rotação de cargos, incentivo à cultura de equipe auto gerenciável, além da descentralização da gestão, e treinamento para os gestores sobre feedback para as devolutivas referente ao desempenho dos empregados.

A pesquisa tem como limitação a amplitude dos dados obtidos, pois não é possível extrapolar os resultados. Cabe lembrar a dificuldade de acessar dados consistentes sobre o segmento. Outra questão a ser considerada é a diversidade de natureza e o porte das Organizações do Terceiro Setor, o que talvez possa interferir no resultado. Nesse sentido, os dados obtidos neste estudo podem contribuir para a promoção de ajustes e melhorias administrativas e políticas de pessoas destas entidades.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.40-51, abr.jun. 1998.
- ALBUQUERQUE, L.G; CHANG JUNIOR, João. **Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham**: Um estudo de caso num departamento do metrô de São Paulo. III SEMEAD (1998), Disponível em: http://sistema.semead.com.br/3semead/Recursos_Humanos.html. Acesso em: 20 de junho de 2018.
- ARAÚJO, P. C. D. *et al.* Avaliação sobre Qualidade de Vida no Trabalho entre os docentes de duas instituições de ensino superior: Uma realidade no Estado do Amazonas. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.9, n.23, Maio - Agosto 2015.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward management and practice**. 2ª ed. London: Kogan Page Publishers, 2007.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY e COMPANY. Empreendimentos sociais sustentáveis: Como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- AZEVEDO, M. C.; SORDI, J. O. S. Projetos de melhoria de processos e redesenho dos postos de trabalho: proposta de artefatos para análise de características motivacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BARROS, A.S.X. Expansão da Educação Superior no Brasil: Limites e possibilidades. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, no. 131, p. 361-390, abr.-jun. 2015
- BASTOS, A. V. B; PINHO, A. P. M. P; COSTA, C. A. Significado do Trabalho – Um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, nº 06, p.20-29, Dez. 1995.
- BATISTA, M.B; ANTUNES, L.C; LIZUKA, E.S. Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: Visita aos **Anais** dos ENANPAD's de 2001 a 2011. XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.
- BATISTA, H. S; VIANA, M. A. O; RABELO, M. H. S. A Motivação no Âmbito Organizacional. *Revista Acadêmica Conecta FASF* 2(1):221-237, 2017
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, p.23-34, Abr. - Jun.,1990.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1(2), 63-67, 2003.

BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, n. 23, p. 13-22, jan. - mar. 1983.

BIANCHETO, J.M; COLTRE, S.M; MELLO, G.R. Estudo sobre o Fator Valorativo do Trabalho. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.3 – Julho/Setembro 2017.*

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social** – Relato Setorial no. 3. Brasília, Junho 2001.

BORGES, Z. O significado do trabalho. Uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível. *eGesta*, v. 3, n. 1, p. 121-143, jan.- mar. 2007.

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. Acesso em: 10 de maio de 2017.

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2006.

BRAGA, V. L. F. **Pobreza e Assistência Pública e Privada em Minas Gerais (1871-1923)**. 2015. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

BRASIL. **Código Civil**. 10. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. **Lei 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9637.htm>. Acesso em 2 de abril de 2018.

BRASIL. Lei n. 9273, de 3 de maio de 1996. Torna obrigatório a inclusão de dispositivo de segurança que impeça a reutilização das seringas descartáveis. *Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência*, São Paulo, v. 60, p. 1260, maio/jun., 3. trim.1996. Legislação Federal e Marginália.

BRASIL. **Lei 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em 09 de abril de 2018.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil Brasileiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em 16 de out. 2017.

CARVALHO, D. N. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 2006. 157 f.

CAVALCANTE, C. E; SOUZA, J. W; MOL, A. L. R. Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico. RAM, **Revista de Administração do Mackenzie**, 16(1), São Paulo, SP., Jan. - Fev. 2015.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CODO, W. **O que é alienação**. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Coleção Primeiros Passos).

COSTA, C. A. *et al.* Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.11, n.1, Janeiro - Abril 2013.

COSTA, M. P. C. *et al.* **Potencial motivador do trabalho na esfera administrativa da polícia militar de Minas Gerais**. Congresso Brasileiro de Administração, 12, 2015. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2015/34/2015_34_11693.pdf>. Acesso em 01 de novembro de 2018.

COUTINHO, M. C.; MAGRO, M. L. P.; BUDDE, C. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. **Revista Psicologia Teoria e Prática**, São Paulo, v.13, n.2, p.154–167, 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/3031>>. Acesso em: 16 de julho de 2018.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78 f. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Qualidade de vida no trabalho e sistemas sociotécnicos. In:_____. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira, 1996. cap. 6, p. 145-169. 2 v.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional – volume 2. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

DELGADO, M. V. M. O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica. **Revista Espaço Acadêmico**. 2004, No. 37, Jul/2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA-THOMÉ, L; KOLLER, S. H. O Significado do Trabalho na visão de jovens brasileiros: uma análise de palavras análogas e opostas ao termo “trabalho”. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, out-dez/2014.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FASFIL. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Diretoria de Pesquisas. Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro, 2012.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. Perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, R.M; FALCONER, A. **Desafios da parceria governo terceiro setor**. **Revista de Administração**, V.33, nº1, p 12-19, jan-mar/1998.

FISCHER, R.M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**. Ed. Saraiva. 2006.

FRANÇA, A. C. L. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. In: Sampaio, Jäder R. (org.) **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GERHEIM, M. S. **Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Língua Inglesa**: um estudo avaliativo a partir da ferramenta TQWL-42. 2016. Dissertação (Mestrado) - Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, D; BORBA, D. Motivação no trabalho. In: D. Gomes (Coord.). **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

GUIMARÃES, D. C; MACEDO, K. B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. EnANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. CD-ROM ANPAD, 2003.

HACKMAN, J.R; OLDHAM, G.R; Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, nº 2, p. 159-170, 1975.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and evaluation of job redesign projects.** Department of Administrative Sciences of Yale University, nº 04, may 1974.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. Future of job redesign research. **Journal of organizational behavior**, v. 31, p. 463-479, 2010. DOI: 10.1002/job.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Brook, 2004.

IBGE; IPEA; ABONG; GIFE; CEMPRE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Estudos e Pesquisa - Informação Econômica, Número 04. 2. ed. Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>> Acesso em 4 jul. 2015.

KUBO, S. H; GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, Out./nov./dez./2012.

LANDIM, L. **Para Além do Mercado e do Estado?** Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993.

LANDIM, L. **As Organizações Não-Governamentais no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, 1988.

LANDIM, L. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONG's. In: LANDIM, L. (org). **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência.** Rio de Janeiro. NAU, 1998.

LANFRANCHI, J.; NARCY, M. **Wages and effort in the french forprofit and nonprofit sectors: Labor Donation Theory Revisited.** Paris: ERMES, University Paris 2, 2006.

LANGE, C. **Gender – an issue for social organizations in Germany?** *Social World and Society*, Volume 1, Issue 1, 2003.

LOPES, Felix Garcia (Org.). **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil.** Brasília: IPEA, 2018.

MARQUES, Antônio L. A satisfação dos profissionais de informática com os fatores motivacionais: um estudo sobre expectativas e percepções. **Revista de Negócios**, V8, nº4, Universidade de Blumenau, 2003.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, A. O; ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. **Motivação em programas de voluntariado empresarial**: um estudo de caso. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, Vol. 9, n. 17, jan./jun. 2013.

MEDEIROS, L. F. R; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n.9, p. 9-34, jan/jun. 2011.

MELO, K. V. A.; DIAS, S. M. R. C. **As implicações do trabalho em equipe na melhoria da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em: 3 julho 2017.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MIRVIS, P.; HACKETT, E. Work and work force characteristics in the nonprofit Sector. **Monthly Labor Review** 106, 3 - 12, 1983.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994.

MORAES, Flávia L. **Potencial Motivador do Trabalho**: um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2016.

MORETTI, S. Qualidade de Vida no Trabalho e Auto-Realização Humana. Revista Leonardo pós-órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, **Blumenau, 1,3, 2003**.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 41, Nº 03, p.08-19, set/2001.

MOURÃO, T.J.O.L.; KILIMNIK, Z.; FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Pró-reitoria de Pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2005. **Anais...**, Brasília: Anpad, 2005.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organizational Dynamics*, Winter 1983.

NUNES, H.M.N. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham. 2012. Dissertação (Mestrado)- Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2012.

OLIVEIRA, A; ROMÃO, V. **Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas – Trabalhista, Previdenciária, Contábil e Fiscal**. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

PEDROSO, B. *et al.* **Potencial motivador do trabalho**: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, p. 670-697, set., 2010.

PEDROSO, B; PILATTI, L. A. Motivação e Trabalho: Análise do modelo de Hackman e Oldham. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, V.01, nº02, jul/dez. 2009. P. 8-15.

PEDROSO, B. *et al.* Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham. **Gestão e Produção** v. 21, nº 02, p. 285-301, 2014.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, S.P.R. **O emprego no Terceiro Setor**: uma análise comparativa. 2012. Dissertação (Mestrado em Economia Social) - Universidade Ninho, Portugal, 2012.

RAPOSO, R. **O terceiro setor como mercado de trabalho**. SENAC. Fórum permanente do terceiro setor. 2ª coletânea de artigos. São Paulo: SENAC. 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROHM, R. H. D; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Caderno EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, abr.- jun. 2015.

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**: Desenvolvimento social sustentável. 2. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SALVADOR, B. *et. al.* Aplicação do modelo de Hackman & Oldham para avaliar a qualidade de vida no trabalho na empresa júnior de Engenharia de Produção da UTFPR - Ponta Grossa. **V Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, PR, Brasil, 02 a 04 de Dezembro de 2015.

SAMPAIO, J. R. **Nipobrasileiros**: um estudo sobre a gestão de recursos humanos de empresas industriais japonesas situadas no Brasil. 1994. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, 1994.

SAMPAIO, J. R. **Quality of working life: Actual perspectives and challenges**. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12(1), jan-abr, 2012.

SAMPAIO, J. R. **Voluntários**: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma Organização do Terceiro Setor. 2004. Tese (doutorado)- Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2004.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. **Qualidade de Vida no Trabalho** - Abordagens e fundamentos: Perspectivas organizacionais, profissionais e individuais. São Paulo: Ed. Elsevier/Saraiva, 2011.

SANTOS, B. **Satisfação no Trabalho**: O caso de um Banco. 2012. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, 2012.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3a ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

SILVA, A.C.J.; FURTADO, J.H.; ZANINI, R. R. Um Estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e os Fatores Associados. **Revista Ibero-americana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 7, n. 14, 2015.

SILVA, M. C; COSTA. I. S. A. Sobreviver ao Trabalho: narrativas míticas na realidade organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.1, Janeiro – Abril 2015.

SZAZI, E. **Terceiro Setor**: Temas polêmicos. São Paulo: Petrópolis, 2004. V.1.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não-Governamentais e Terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S.; BRUM, A. A. **Organizações não-governamentais brasileiras**: Desafios de incorporação de modelos gerenciais externos. Barcelona, *25ª Assembleia Anual del Cladea*, 2000.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. São Paulo: FGV, 1997.

TIMOSSI, L. S. *et al.* Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**, v. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 471-480.

TODOROV, J. C; MOREIRA, M. B. O Conceito de Motivação na Psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 2005, Vol. VII, nº 1, 119-132.

VELOSO, H. M.; BOSQUETTI, M. A.; FRANÇA, A. C. L. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro**. In: SEMEAD, 2005.

VERGARA, Sylvia C.; BIANCO, Alessandra; GOMES, Ana Paula C. Zambrotti. **O Trabalho em Equipes Autogerenciadas e sua Influência na Motivação dos Indivíduos**. REAd – Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006.

VITRAL. L. G. V. S. **Qualidade de vida no trabalho e poder**: um estudo com professores de curso de administração no setor privado de ensino superior em Belo Horizonte. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2014.

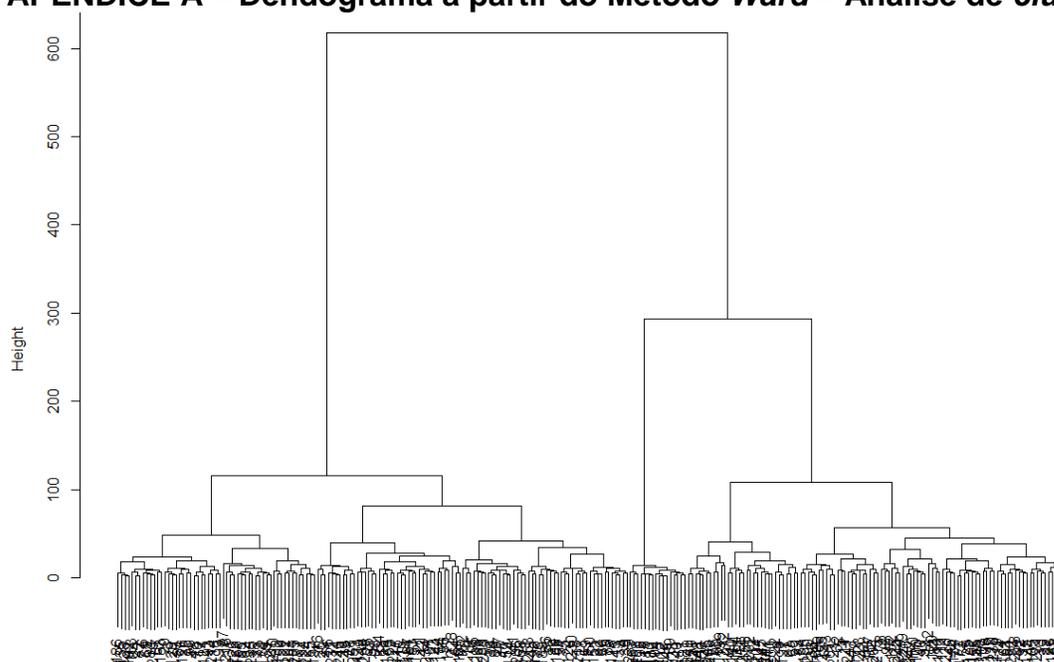
VOLPATO, M; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações.** Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964.

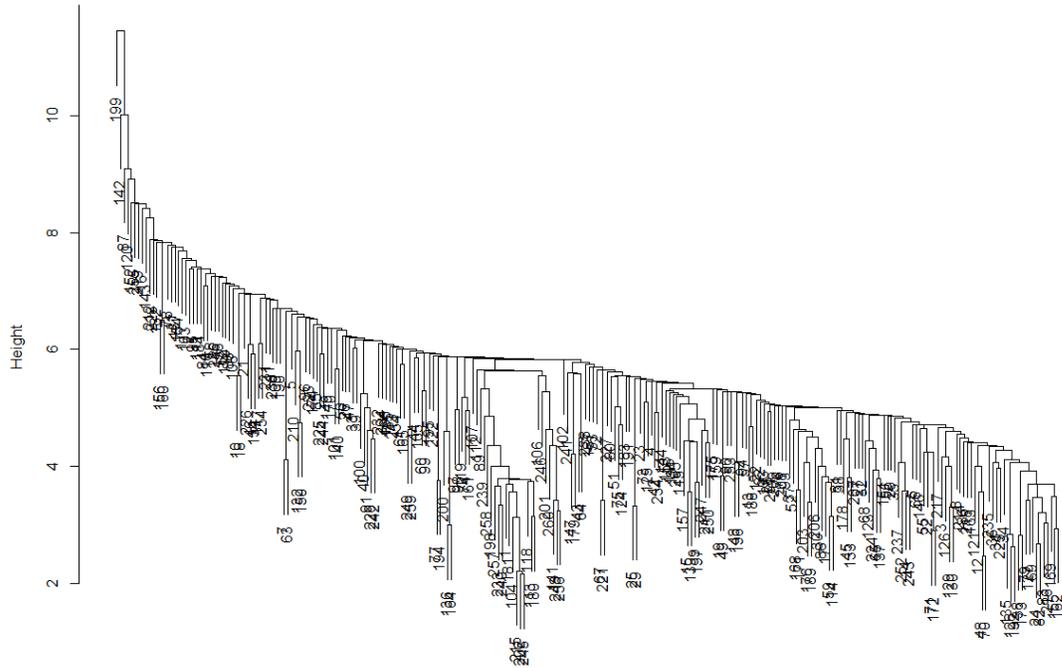
WALTON, R.E. **Quality of work life: what is it?** Cambridge: Sloan Management Review, Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, Jan. 1973.

WESTLEY, W. A. *Problems and solutions in the quality of working life.* *Human Relations*, v. 32, n. 2, 1979.

APÊNDICE A – Dendrograma a partir do Método *Ward* – Análise de *cluster*

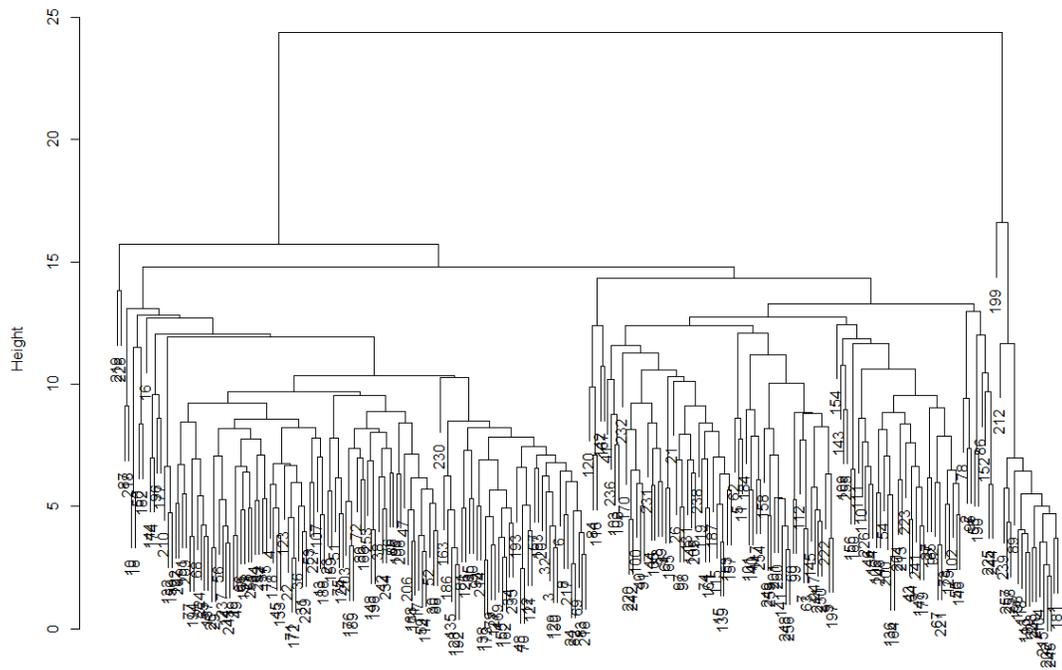
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

APÊNDICE B – Dendrograma a partir do Método Simples – Análise de *cluster*



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

APÊNDICE D – Dendrograma a partir do Método Média das Distâncias Análise de cluster



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

APÊNDICE E – Análise Descritiva de Todos os *clusters* Formados Medidas de tendência central e de variabilidade

Variável	Cluster	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Variedade da tarefa	1	2,15	0,53	1,33	3,33
	2	3,74	1,19	2,00	6,67
	3	5,89	0,65	4,33	7,00
	4	5,28	0,95	2,33	7,00
	5	4,71	1,05	2,33	7,00
	6	4,24	0,91	2,00	5,67
	7	5,25	0,79	3,67	7,00
	8	5,20	0,82	3,33	7,00
Identidade da tarefa	1	3,48	0,68	2,67	5,33
	2	4,92	0,80	3,33	7,00
	3	6,23	0,66	4,67	7,00
	4	5,81	0,97	3,67	7,00
	5	5,21	0,98	3,33	6,67
	6	4,23	0,84	3,00	6,00
	7	5,14	1,03	3,00	7,00
	8	5,27	0,84	3,33	7,00
Significância da tarefa	1	3,35	0,59	2,33	4,33
	2	5,85	0,91	4,00	7,00
	3	6,49	0,76	5,00	7,00
	4	6,63	0,45	5,33	7,00
	5	6,38	0,72	4,67	7,00
	6	5,44	0,90	4,00	7,00
	7	6,08	0,87	3,67	7,00
	8	6,51	0,70	4,33	7,00
Autonomia	1	1,96	0,36	1,33	2,67
	2	3,93	1,08	1,67	5,67
	3	6,19	0,61	4,67	7,00
	4	5,16	0,75	3,67	7,00
	5	3,82	1,21	1,33	6,33
	6	3,39	1,09	1,00	5,67
	7	4,40	1,00	1,67	6,67
	8	4,69	1,05	2,00	6,67
<i>Feedback</i> intrínseco	1	2,74	0,63	1,00	3,67
	2	4,04	0,97	1,00	6,00
	3	6,04	0,65	4,33	7,00
	4	4,70	0,81	3,00	6,00
	5	3,40	0,89	1,33	5,00
	6	3,73	0,93	1,00	5,33
	7	4,98	0,69	3,67	6,67
	8	5,80	0,66	4,33	7,00
<i>Feedback</i> extrínseco	1	1,61	0,29	1,00	2,00
	2	3,21	1,11	1,00	6,00
	3	5,39	1,10	3,00	7,00
	4	3,70	0,92	1,67	5,67
	5	2,54	1,10	1,00	5,33
	6	2,65	1,00	1,00	4,67
	7	4,68	0,92	2,33	6,67
	8	5,82	0,68	4,33	7,00
Relações interpessoais	1	5,13	0,55	4,00	6,33
	2	6,17	0,76	4,00	7,00
	3	6,71	0,39	5,67	7,00
	4	6,29	0,88	3,33	7,00
	5	6,57	0,50	5,00	7,00

	6	5,88	0,76	4,67	7,00
	7	6,65	0,44	5,33	7,00
	8	6,53	0,74	3,67	7,00
	1	2,44	0,73	1,50	4,00
	2	6,08	0,90	4,00	7,00
	3	6,77	0,38	5,50	7,00
Significado do trabalho	4	6,80	0,31	6,00	7,00
	5	6,28	0,73	4,00	7,00
	6	4,82	0,93	2,50	6,50
	7	6,09	0,88	4,00	7,00
	8	6,82	0,33	6,00	7,00
	1	4,04	0,55	3,25	5,00
	2	5,22	0,65	4,00	6,75
	3	5,50	0,52	4,00	6,50
Responsabilidade pelos resultados	4	5,94	0,50	5,00	7,00
	5	5,85	0,50	5,25	7,00
	6	4,78	0,59	3,75	6,25
	7	4,57	0,70	2,50	6,00
	8	5,33	0,63	4,00	6,50
	1	3,72	0,46	2,50	4,50
	2	5,72	0,79	4,00	7,00
	3	6,28	0,57	4,50	7,00
Conhecimento dos resultados	4	5,42	0,77	3,00	7,00
	5	3,91	0,76	2,50	5,50
	6	4,39	0,82	3,00	6,00
	7	5,45	0,74	4,00	6,50
	8	6,08	0,53	5,00	7,00
	1	2,24	0,85	1,33	4,67
	2	4,33	1,50	1,00	7,00
	3	6,46	0,68	3,67	7,00
Satisfação geral	4	6,01	0,81	4,00	7,00
	5	5,28	0,95	3,00	7,00
	6	3,58	1,19	1,00	6,00
	7	5,45	0,74	4,00	6,67
	8	6,29	0,54	5,00	7,00
	1	16,06	5,45	5,93	26,79
	2	76,42	28,80	21,67	130,37
	3	231,54	36,78	171,11	321,48
Potencial motivacional	4	141,84	27,87	82,98	200,22
	5	68,68	24,12	27,16	132,22
	6	60,75	29,54	9,44	133,33
	7	119,50	33,38	49,26	218,27
	8	150,80	26,81	73,11	187,65

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Tabela completa de potencial versus organização

Variável	N	Média	Insatisfatório		Satisfatório	
			Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Salesiano	77	115,99	45	59,2	31	40,8
Hospital da Baleia	37	136,96	15	40,5	22	59,5
Ramacrisna	30	120,77	14	46,7	16	53,3
Associação Profissionalizante do Menor	64	72,74	53	82,8	11	17,2
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – BH	15	148,12	5	33,3	10	66,7
Childfund Brasil	5	226,64	0	0,0	5	100,0
Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	4	109,60	2	50,0	2	50,0
Centro Especializado em Reabilitação Diamantina	4	94,28	2	50,0	2	50,0
Instituto Livreser	3	143,96	1	33,3	2	66,7
Rede Cidadã	3	143,26	1	33,3	2	66,7
Parque Tecnológico de Belo Horizonte	2	153,69	1	50,0	1	50,0
Fundação José Fernandes de Araújo	1	236,44	0	0,0	1	100,0
Fundação Tiradentes	2	139,43	1	50,0	1	50,0
Hospital Maternidade Therezinha de Jesus	1	231,11	0	0,0	1	100,0
Inca Voluntariado	5	87,44	4	80,0	1	20,0
Sindicato Patronal	1	240,59	0	0,0	1	100,0
YOUGREEN	1	177,78	0	0,0	1	100,0
Centro Mineiro de Reabilitação Auditiva	3	79,56	3	100,0	0	0,0
Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais	1	123,41	1	100,0	0	0,0
Pacto Global - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	1	98,52	1	100,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dados Demográficos e Ocupacionais por *Clusters* 1 e 3

Variável		Frequência				
		Insatisfatório		Satisfatório		
		Abs.	Rel.(%)	Abs.	Rel.(%)	
Sexo	Feminino	12	66,7	22	68,8	
	Masculino	6	33,3	10	31,3	
Idade	56 anos ou mais	1	5,6	4	12,5	
	Até 25 anos	1	5,6	0	0,0	
	De 26 a 35 anos	6	33,3	10	31,3	
	De 36 a 45 anos	7	38,9	11	34,4	
	De 46 a 55 anos	3	16,7	7	21,9	
Escolaridade	Ensino médio completo	2	11,1	0	0,0	
	Ensino superior completo	6	33,3	12	37,5	
	Ensino superior incompleto	5	27,8	1	3,1	
	Especialização completa ou acima	4	22,2	19	59,4	
	Especialização incompleta	1	5,6	0	0,0	
Entidade	APAE BH	0	0,0	4	12,5	
	APPA	0	0,0	1	3,1	
	ASSPROM	14	77,8	1	3,1	
	BH TEC	0	0,0	1	3,1	
	CHILDFUND BRASIL	0	0,0	3	9,4	
	Fundação José Fernandes de Araújo	0	0,0	1	3,1	
	Fundação Tiradentes	0	0,0	1	3,1	
	HMTJ - Hospital Maternidade Therezinha de Jesus	0	0,0	1	3,1	
	HOSPITAL BALEIA	1	5,6	5	15,6	
	RAMACRISNA	2	11,1	6	18,8	
	Rede Cidadã	0	0,0	1	3,1	
	Salesiano	1	5,6	6	18,8	
	Sindicato Patronal	0	0,0	1	3,1	
	Tempo de trabalho na Entidade	21 anos ou mais	0	0,0	4	12,5
		De 1 a 2 anos	2	11,1	4	12,5
De 11 a 15 anos		5	27,8	2	6,3	
De 16 a 20 anos		3	16,7	2	6,3	
De 3 a 5 anos		4	22,2	5	15,6	
De 6 a 10 anos		4	22,2	12	37,5	
Menos de 1 ano		0	0,0	3	9,4	
Tipo de cargo	Administrativo	7	38,9	4	12,5	
	Gestão/Coordenação	6	33,3	21	65,6	
	Operacional	0	0,0	4	12,5	
	Técnico	5	27,8	3	9,4	

ANEXO I – Dados Demográficos e Ocupacionais

a) Sexo

Masculino Feminino

b) Faixa etária

Menos de 25

De 26 a 35

De 36 a 45

De 46 a 55

Mais de 56

c) Escolaridade

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Especialização

d) Entidade: _____

e) Há quanto tempo trabalha na Entidade

Menos de 1 ano

De 1 a 02 anos

De 2 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 a 15 anos

De 15 a 20 anos

Mais de 20 anos

e) Tipo de cargo

Operacional

Administrativo

Técnico

Gestão/Coordenação

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO BASEADO NO MODELO DE HACKMAN E OLDFHAM (1974) – VERSÃO REDUZIDA - A PARTIR DA VALIDAÇÃO FEITA POR PEDROSO, KOVALESKI, FERREIRA, PILATTI, GUTIERREZ E PICININ (2014)

SEÇÃO 1

Nesta seção do questionário você deve descrever o seu trabalho da forma mais objetiva possível.

Por favor, não use esta seção para mostrar o quanto você ou não gosta do seu trabalho. Questões sobre isso estarão em outra seção. Portanto, tente descrever seu trabalho da forma mais exata e objetiva que você conseguir.

1) O quanto seu trabalho requer que você trabalhe em contato com outras pessoas (clientes ou pessoas da empresa que você trabalha)?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco: o relacionamento com outras pessoas não se faz necessário no decorrer do meu trabalho.

Moderadamente: algum relacionamento com outras pessoas é necessário.

Bastante: o relacionamento com outras pessoas é absolutamente essencial e parte crucial do desenvolvimento do trabalho.

2) Qual é nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouca autonomia; meu trabalho não me permite decidir como e quando realizar as tarefas.

Autonomia moderada; muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.

Muita autonomia; meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.

3) Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Meu trabalho é somente uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.

Meu trabalho é uma parcela moderada do trabalho global; minha contribuição pode ser vista no resultado final.

Meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.

4) Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouca variedade; o trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.

Variedade moderada.

Muita variedade; o trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.

5) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Não muito significativo; os resultados de meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas.

Moderadamente significativo.

Altamente significativo; os resultados de meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.

6) O quanto seus gerentes e colegas de trabalho fornecem informações a respeito do seu desempenho no trabalho?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco: quase nunca me informam a respeito do meu desempenho.

Moderadamente: ocasionalmente recebo algumas informações sobre meu desempenho.

Muito: os gerentes e colegas de trabalho me fornecem frequentemente informações a respeito do meu desempenho no trabalho.

7) Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco; o trabalho é organizado de forma que eu jamais descubro o meu desempenho.

Moderadamente; algumas vezes recebo *feedback*, outras vezes não.

Muito; o trabalho é organizado de forma que constantemente eu obtenho *feedback* sobre o meu desempenho.

SEÇÃO 2

Esta seção apresenta uma série de características que podem ser usadas para descrever um trabalho.

Você precisa indicar o quanto estas afirmações estão corretas ou incorretas com relação ao seu trabalho.

Tente ser o mais preciso possível para assinalar o quanto você considera correto cada afirmação sobre o seu trabalho. O objetivo desta seção não é diagnosticar se você está ou não satisfeito com o seu trabalho. Apenas indique o quando você considera correta cada uma das afirmações a seguir.

1) Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

2) Meu trabalho requer a realização de muitas atividades em cooperação com outras pessoas.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

3) Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

4) O trabalho que executo oportuniza-me avaliar meu desempenho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

5) O trabalho é bastante extenso e repetitivo

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

6) Meu trabalho pode ser efetuado adequadamente por uma única pessoa, não havendo necessidade de interagir com outras pessoas.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito	Geralmente	Ligeiramente	Indeciso	Ligeiramente	Geralmente	Muito
incorreta	incorreta	incorreta		correta	correta	correta

7) Meus supervisores e colegas de trabalho quase nunca fornecem “feedback” sobre o quão bem estou desempenhando o meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

8) A qualidade com que realizo meu trabalho pode afetar muitas pessoas

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

9) Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

10) Os supervisores frequentemente me informam a sua opinião sobre o meu desempenho no trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

11) Em meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

12) Meu trabalho fornece poucas informações sobre meu desempenho

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

13) Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

14) Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta

SEÇÃO 3

Nesta seção você deve indicar como você se sente com relação ao seu trabalho. Cada uma das afirmações a seguir representa uma situação que pode ou não estar presente no seu trabalho. Deve ser indicado o quanto você concorda com cada afirmação.

1) É difícil para mim tomar o máximo cuidado para que o trabalho seja realizado da forma correta.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

2) Minha auto avaliação se torna mais positiva quando meu desempenho no trabalho é bom.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

3) De um modo geral, estou muito satisfeito com meu trabalho

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

4) A maioria das tarefas que tenho que desempenhar no meu trabalho me parecem ser inúteis ou insignificantes.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

5) Geralmente eu sei quando o meu trabalho está sendo ou não satisfatório.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

6) Eu me sinto muito satisfeito quando realizo bem o meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

7) O trabalho que eu realizo é muito significativo para mim.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

8) Eu sinto um alto nível de responsabilidade para as tarefas que desempenho no meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

9) Frequentemente eu penso em pedir demissão deste emprego

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

10) Eu me sinto mal e triste quando descubro que realizei de forma ruim o meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

11) Frequentemente eu tenho problemas tentando descobrir se eu estou desempenhando bem ou mal o meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

12) Eu sinto que deveria receber pessoalmente os créditos ou a culpa pelos resultados do meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

13) De um modo geral eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que efetuo no meu emprego.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

14) Meus sentimentos pessoais geralmente não são afetados pela forma com a qual eu estou desempenhando o meu trabalho.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

15) A responsabilidade de realizar o trabalho corretamente é totalmente minha.

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Referências:

PEDROSO, B.; KOVALESKI, A.; FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A. GUTIERREZ, G. L.; PICININ, T. C. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. *Gestão & Produção*, v. 21, e. 2, p. 285 – 30, 2014.

KILIMNIK, Z.M. Versão reduzida da versão brasileira do Diagnóstico de do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham.

ANEXO III

**INSTRUÇÕES PARA O CÁLCULO DOS ESCORES DO DIAGNÓSTICO DO
TRABALHO
(VERSÃO REDUZIDA E ADAPTADA)**

Seguindo os procedimentos descritos no artigo principal, o cálculo dos escores de cada aspecto deve ser realizado por meio da média aritmética simples das questões pertencentes ao aspecto em questão. As questões cuja escala de respostas é invertida devem ser devidamente convertidas.

As questões que compõem o Diagnóstico do Trabalho, com as colunas **D**, **S** e **N** representando respectivamente, **a dimensão, a seção e a numeração** da questão na referida seção, com as questões cuja escala de resposta é invertida sendo grafadas em itálico, são:

a) Dimensões Básicas da Tarefa

D	ASPECTO	S	N	QUESTÃO
Dimensões Essenciais do Trabalho	Variedade da tarefa	1	4	Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
		2	1	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.
		2	5	<i>O trabalho é bastante extenso e repetitivo.</i>
	Identidade da tarefa	1	3	Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?
		2	3	<i>Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>
		2	11	Em meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
	Significância da tarefa	1	5	De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
		2	8	A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
		2	14	<i>Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.</i>
	Autonomia	1	2	Qual é nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
		2	9	<i>Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.</i>
		2	13	Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.

	Feedback intrínseco	1	7	Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?
		2	4	O trabalho que executo oportuniza-me avaliar meu desempenho.
		2	12	<i>Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.</i>
	Feedback extrínseco	1	6	O quanto seus gerentes e colegas de trabalho fornecem informações a respeito do seu desempenho no trabalho?
		2	7	Meus supervisores e colegas de trabalho quase nunca fornecem “feedback” sobre o quão bem estou desempenhando o meu trabalho.
		2	10	<i>Os supervisores frequentemente me informam a sua opinião sobre o meu desempenho no trabalho.</i>
	Relações interpessoais	1	1	O quanto seu trabalho requer que você trabalhe em contato com outras pessoas (clientes ou pessoas da empresa que você trabalha)?
		2	2	Meu trabalho requer a realização de muitas atividades em cooperação com outras pessoas.
		2	6	<i>Meu trabalho pode ser efetuado adequadamente por uma única pessoa, não havendo necessidade de interagir com outras pessoas.</i>

b) Estados Psicológicos Críticos

Estados Psicológicos Críticos	Significado do trabalho	3	4	<i>A maioria das tarefas que tenho que desempenhar no meu trabalho me parecem ser inúteis ou insignificantes.</i>
		3	7	O trabalho que eu realizo é muito significativo para mim.
	Responsabilidade pelos resultados	3	1	<i>É difícil para mim tomar o máximo cuidado para que o trabalho seja realizado da forma correta.</i>
		3	8	Eu sinto um alto nível de responsabilidade para as tarefas que desempenho no meu trabalho.
		3	12	Eu sinto que deveria receber pessoalmente os créditos ou a culpa pelos resultados do meu trabalho.
		3	15	A responsabilidade de realizar o trabalho corretamente é totalmente minha.
	Conhecimento dos resultados	3	5	Geralmente eu sei quando o meu trabalho está sendo ou não satisfatório.
		3	11	<i>Frequentemente eu tenho problemas tentando descobrir se eu estou desempenhando bem ou mal o meu trabalho.</i>

c) Satisfação com o Trabalho

	Satisfação geral	3	3	De um modo geral, estou muito satisfeito com o meu trabalho.
		3	9	<i>Frequentemente eu penso em pedir demissão deste emprego.</i>

Satisfação com o trabalho		3	13	De um modo geral eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que efetuo no meu emprego.
---------------------------	--	---	----	--

ANEXO IV - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Por meio desta, apresentamos o acadêmico Anderson Eilert Rodrigues, do Curso de Mestrado em Administração, devidamente matriculado na instituição de ensino Universidade Fumec - da Fundação Mineira de Educação e Cultura, a realizar a pesquisa acadêmica junto as Organizações Sociais da POS. Esta é uma pesquisa científica, com fins acadêmicos.

DADOS DO PROJETO

Título da Pesquisa: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E POTENCIAL MOTIVACIONAL: UM ESTUDO JUNTO A EMPREGADOS DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Área temática: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional
Instituição proponente: Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC

Patrocinador principal: financiamento próprio.

APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de estatística descritiva, com apresentação de medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo). Para coleta de dados será empregado o questionário proposto por Hackman e Oldham (1975), traduzido e validado por Pedroso et al (2014). O questionário faz parte do instrumento Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975).

Para a seção 1 e 2, os respondentes serão solicitados a responder em escala Likert, objetivando a medição dos seguintes construtos: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback. E, na seção 3, responderão sobre satisfação e motivação no trabalho.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2018

ANEXO V - EMAIL ENVIADO PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A Fundação Dom Cabral está apoiando o desenvolvimento do projeto de dissertação em "Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional", coordenado pelo Anderson Rodrigues que é mestrando pela Universidade FUMEC. O tema da pesquisa é "Qualidade de Vida no Trabalho e Potencial Motivacional em Organizações Sociais".

Trata-se de uma pesquisa em parceria com a Fundação Dom Cabral junto às Organizações Sociais que compõem a POS – Parceira com Organizações Sociais.

Estamos convidando você para compor a amostra da pesquisa e pedimos que divulgue o link na sua organização.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebd-HOjFu6w_uUyEEbFgyitBFcwvyKDRJ1xNPIApJXkNdalw/viewform?usp=sf_link

Ressaltamos que o estudo envolve a **participação voluntária** e terá finalidade exclusivamente acadêmica, tendo garantido o anonimato e sigilo das informações.

Esperamos poder contar com seu apoio.

Diretoria de Sustentabilidade e Projetos Sociais