



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA MAYARA CAVALCANTE BARRETO

**GESTÃO DE PESSOAS EM ONGS E SEU FORTALECIMENTO DAS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS**

CARUARU
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA MAYARA CAVALCANTE BARRETO

**GESTÃO DE PESSOAS EM ONGS E SEU FORTALECIMENTO DAS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva

CARUARU
2018

B178g Barreto, Maria Mayara Cavalcante.
Gestão de pessoas em ONGS e seu fortalecimento das relações interpessoais entre os funcionários. / Maria Mayara Cavalcante Barreto. – 2018.
56f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Francisco Carlos Lopes da Silva.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências

1. Gestão de pessoas. 2. Estratégia. 3. Relações humanas. 4. Motivação. 5. ONGS. I. Silva, Francisco Carlos Lopes da (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-178)

MARIA MAYARA CAVALCANTE BARRETO

**GESTÃO DE PESSOAS EM ONGS E SEU FORTALECIMENTO DAS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, xx de xxxxxxxxxxx de xxxx

Prof. Dr. Marconi de Freitas Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Me. Mario Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a Silvana Medeiros Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço pela oportunidade de vivenciar essa etapa da vida e por aprender tanto no decorrer desses anos. Agradeço também a todos que tiveram influência positiva de maneira direta ou indireta no decorrer desse curso, contribuindo para que eu pudesse ver além do que era possível enxergar. Agradeço a todos que estiveram presente mesmo não estando presente de maneira física, o apoio e o encorajamento sempre chegaram e surtiram efeito. Por fim, agradeço pelo anseio de viver, sei que a falta dele não me permitiria chegar até aqui, e prezo para que cada pessoa carregue dentro de si uma vontade de ser e viver.

“Mas o fruto do Espírito é amor, alegria, paz, paciência, amabilidade, bondade,
fidelidade, mansidão e domínio próprio”
(Gálatas 5:22-23)

“Triste o mundo, que veste quem está vestido e despe quem está nu”
(Pedro Calderón de la Barca)

RESUMO

Este trabalho busca analisar como a gestão de pessoas de uma ONG fortalece as relações interpessoais entre os funcionários. Observando que as estratégias da gestão de pessoas podem causar influências nas relações que os trabalhadores desenvolvem dentro da organização, fazendo com que os mesmos se sintam motivados a buscar melhoria tanto pessoal como em suas aptidões. A pesquisa se classifica como qualitativa, onde o método de pesquisa adotado é o Estudo de Caso, assim, utiliza-se o método exploratório aliado ao método descritivo, utilizando-se da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, examinando-os através da análise de conteúdo. Por fim, observa-se que a ausência de um setor voltado para a gestão de pessoas em uma organização pode refletir de maneira negativa no desempenho dos funcionários, nas suas expectativas com a empresa e em seus relacionamentos interpessoais dentro da organização. Os resultados apontam que o relacionamento interpessoal tem grande influência no desempenho dos funcionários, causando harmonia dentro da empresa e propiciando satisfações e engajamento na real causa da ONG.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Estratégias da gestão de pessoas. Relacionamento interpessoal. Motivação. Terceiro setor.

ABSTRACT

This work seeks to analyze how the management of people of an NGO works to strengthen interpersonal relationships among employees. Noting that people management strategies can influence the relationships that workers develop within the organization, making them feel motivated to seek improvement both personally and in their skills. The research is classified as qualitative, where the research method adopted is the case study, thus, the exploratory method is used in conjunction with the descriptive method, using the interstructured interview as a data collection tool, examining them through content analysis. Finally, it is observed that the absence of a sector focused on the management of people in an organization can reflect in a negative way in the performance of employees, in their expectations with the company and in their interpersonal relationships within the organization. The results indicate that the interpersonal relationship has a great influence on the employees ' performance, causing harmony within the company and providing satisfaction and engagement in the real cause of the NGO.

Keywords: People management. People management strategies. Interpersonal relationships. Motivation. Third sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	22
Figura 2: Organograma do ICIA.....	36

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Classificação dos objetivos organizacionais e individuais.....	16
Quadro 2: Comparação de estratégias de GP.....	18
Quadro 3: Motivação dos quadros operacionais.....	21
Quadro 4: Comparativo entre fatores motivadores e fatores higiênicos.....	23
Quadro 5: Comparativo entre as teorias X e Y de McGregor.....	24
Quadro 6: Características das organizações.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

AVOSOS – Associação de Voluntários a Serviço da Oncologia de Sergipe

CONIACC – Confederação Nacional das Instituições de Apoio e Assistência à Criança e ao Adolescente com Câncer

GACC – Grupo de Apoio a Criança com Câncer

GP – Gestão de Pessoas

ICIA – Instituto do Câncer Infantil do Agreste

INCA – Instituto Nacional do Câncer

ONG – Organizações Não Governamentais

OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

TGA – Teoria Geral da Administração

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Pergunta de pesquisa	13
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivos gerais	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão de pessoas	15
2.2	Estratégias da gestão de pessoas	17
2.3	Motivação	20
2.4	Relacionamento interpessoal	25
2.5	Organizações do terceiro setor	27
3	METODOLOGIA	32
3.1	Classificação da pesquisa	32
3.2	Procedimentos metodológicos	32
3.3	Análise de conteúdo	33
4	ANÁLISE DE DADOS	35
4.1	Caracterização da instituição	35
4.2	Apresentação de dados	36
5	CONCLUSÃO	45
5.1	Limitações da pesquisa	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR	54
	APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS	55
	APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	56

1 INTRODUÇÃO

Organizações não governamentais (ONGs) vêm tomando destaque no Brasil, seu aumento se dá de forma gradativa. Percebe-se que a população tem se sensibilizado com as comunidades desprovidas e com as necessidades sociais, como saúde, educação, cultura, esporte e lazer.

Pesquisas realizadas em 2010 estimam um número de 290,7 mil fundações privadas sem fins lucrativos no Brasil (ABONG). A gestão de pessoas se caracteriza como uma junção de habilidades que tem o objetivo de orientar, aperfeiçoar e motivar os trabalhadores, buscando administrar o desempenho e comportamento dos funcionários para que o objetivo da organização seja alcançado da melhor forma possível.

Com o aumento de ONGs é essencial um olhar peculiar para as estratégias de relacionamento interpessoal que a gestão de pessoas tem desenvolvido nas organizações, estratégias que possam contribuir para a capacitação, o treinamento, o desenvolvimento das habilidades individuais e grupais, e estratégias que possam atribuir recompensas, reconhecimento e motivação para os trabalhadores. Visto que os trabalhadores são muito relevantes para a empresa, é de suma importância haver estratégias de gestão de pessoas que possam motivar o funcionário.

Os gestores enfrentam a dificuldade de identificar nos seus trabalhadores quais são os fatores que mais influenciam na sua motivação e engajamento no trabalho, para que possam investir em ações que venham preencher as necessidades dos mesmos.

Para alcançar êxito nas relações interpessoais, a gestão de pessoas precisa conhecer qual o grau de satisfação de cada colaborador, assim, poderá investir no trabalhador, valorizando suas habilidades.

Assim, a finalidade dessa pesquisa é observar as ações da gestão de pessoas no ICIA, analisando as relações interpessoais entre os funcionários e a organização. Para esta análise é necessário conhecer as estratégias de gestão de pessoas que são desenvolvidas nessa ONG, identificar os fatores que influenciam o relacionamento interpessoal na organização e descrever as relações interpessoais entre os funcionários. Para este propósito foi utilizado um estudo de caso com pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada, onde possibilitou observar e constatar as informações.

Para uma melhor percepção, o trabalho está dividido em capítulos que retratam a

caracterização da organização, o referencial teórico que se divide nos assuntos: gestão de pessoas, estratégias da gestão de pessoas, motivação, relacionamento interpessoal e organizações do terceiro setor; a metodologia, a análise de dados e considerações finais.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Existem ações de gestão de pessoas do ICIA que fortaleçam as relações interpessoais entre os funcionários com a organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos gerais

Caracterizar e avaliar as ações da gestão de pessoas no ICIA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as estratégias de gestão de pessoas desenvolvidas no ICIA.
- Identificar fatores que influenciam o relacionamento interpessoal no ICIA.
- Descrever as relações interpessoais entre funcionários e a organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa a ser apresentada é de grande relevância para o setor, pois existe um número crescente de organizações não governamentais, e observar como a gestão de pessoas influencia na relação interpessoal dos funcionários mediante a organização é importante para o desenvolvimento da mesma.

A identificação das estratégias utilizadas pela gestão de pessoas em ONGs contribui para que organizações do mesmo setor possam compreender o que os funcionários de uma organização sem fins lucrativos esperam em suas relações interpessoais, de forma que a gestão de pessoas possa desenvolver métodos que favoreça as necessidades e expectativas dos mesmos.

Esta pesquisa também traz uma relevância acadêmica, pois pode colaborar com a compreensão de estudos relacionados com o terceiro setor e suas estratégias de desenvolvimento organizacional e interpessoal, levantando uma conscientização sobre a necessidade de um aprofundamento da área estudada, pois não traz um benefício apenas para quem estuda, mas também para toda a sociedade, já que as ONGs se encontram na população para suprir lacunas deixadas pelo Estado.

Essa pesquisa traz uma importante relevância para o campo da teoria geral da administração (TGA), pois leva em consideração como uma organização deve ser planejada, organizada, dirigida e controlada, sabendo que qualquer organização, mesmo sem fins lucrativos, precisa de uma gestão que desempenhe suas funções administrativas de maneira coerente.

De maneira prática, esse estudo traz para o administrador a relevância de que as definições teóricas da administração precisam ser desempenhadas da maneira certa, percebendo sempre a importância que uma boa administração e uma boa gestão vai ter um reflexo positivo nos objetivos esperados pela organização.

A motivação para estudar o tema parte do interesse de ter uma consciência mais social, visando colaborar com um setor que auxilia uma população carente e necessitada de mais atenção e apoio.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer da história a Gestão de Pessoas percorreu uma sequência de mudanças. No começo do século XX ao fim da segunda guerra mundial ocorreu a época da indústria clássica, havendo o crescimento das indústrias, proporcionando países com um maior desenvolvimento, e por consequência, a produção em grande escala (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Fischer (2002 *apud* Monteiro, S. *et al*, 2015) o desenvolvimento das Ciências Comportamentais, tais como a Psicologia organizacional, e a sociologia do trabalho provocaram uma curiosidade nas grandes organizações de observarem como funcionava a ligação dos funcionários com as empresas. Percebeu-se o nascimento das Relações Humanas na década de 20, observando que a interação entre a gestão e os colaboradores sofriam desentendimento de ideias. Assim, as organizações passam a compreender que alguns aspectos sociais e psicológicos afetavam o desempenho dos trabalhadores (MONTANA, 2010).

Segundo Gil (2006) e Chiavenato (2009), a gestão de pessoas busca trabalhar a relação que acontece entre os indivíduos que estão inseridos nas organizações com o objetivo de alcançar as metas das empresas e dos trabalhadores. Desta forma, a gestão de pessoas consegue sincronizar as metas individuais de cada funcionário com os objetivos a curto e longo prazo da organização.

Para a administração, a gestão de pessoas tem a função de unir ferramentas e táticas que possam colaborar com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do recurso humano nas organizações, (CHIAVENATO, 2000 *apud* MONTEIRO, S. *et al*, 2015).

Para um melhor entendimento, Chiavenato (2009 *apud* Monteiro, S. *et al*, 2015) busca conceituar a gestão de pessoas em três aspectos situacionais, que podem ser entendidos da seguinte forma:

- A gestão de pessoas atua como um quadro de dirigentes na organização e é vista como um instrumento que fornece serviços para as etapas de seleção, capacitação, pagamento, comunicação, oferecendo ainda o cuidado com a segurança no trabalho.
- Sendo vista como um departamento, a gestão de pessoas tem o cuidado de intervir como organização, realizando recrutamento, selecionando pessoas, atuando no treinamento dos escolhidos, organizando os benefícios necessários

e agindo nas necessidades básicas como segurança no trabalho e higiene.

- Como profissão, a gestão de pessoas é classificada pela responsabilidade de tomar conta dos funcionários que atuam de maneira contínua na organização, preenchendo as vagas dos administradores, do setor de recrutamento, treinamento e operadores de segurança no trabalho.

Compreende-se que a gestão de pessoas tem uma grande influência nas relações de trabalho, podendo atuar em diversos aspectos como foi citado a cima, e de maneira mais específica, ela pode contribuir para o desenvolvimento dos fatores motivacionais dentro da organização. Para que haja progresso contínuo, a gestão de pessoas precisa está em constante adaptação e transformação, conforme Chiavenato (2002), percebendo que o trabalhador não se classifica apenas como uma mão-de-obra, mas também como uma fonte de conhecimento e aptidões.

As organizações começam a ter iniciativa de observar o potencial dos trabalhadores, valorizando suas competências e criatividade, essa disposição das empresas teve seu ponto crucial nos anos iniciais de 2000, (BURINI; PINHEIRO; VIEIRA, 2006).

A gestão de pessoas tem a finalidade de conscientizar qualquer indivíduo dentro da organização, fazendo com que ele perceba que o principal elemento de melhoria e solução dos problemas dentro da empresa é ele mesmo, podendo assim, desenvolver uma melhoria constante no seu trabalho e por decorrência, um bom resultado na organização como um todo.

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação (CABRERA, 2008, p. 18).

Por isso, a gestão de pessoas tem trabalhado na extensão do conhecimento dos seus trabalhadores e em métodos de avaliação das funções desenvolvidas. Assim, as empresas se tornam atentas não apenas aos objetivos organizacionais, mas também, percebem e atuam em cima dos objetivos dos colaboradores. De acordo com o Quadro 1, seguindo o cenário da gestão de pessoas, Martins (2010 apud Monteiro, S. *et al*, 2015) consegue identificar os objetivos da organização e do indivíduo.

Quadro 1: Classificação dos objetivos organizacionais e individuais.

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais

• Sobrevivência • Crescimento Sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos Produtos/Serviços • Redução de Custos • Participação no Mercado • Novos Mercados • Novos Clientes • Competitividade • Imagem no Mercado	• Melhores Salários • Melhores Benefícios • Estabilidade no Emprego • Segurança no Trabalho • Qualidade de Vida no Trabalho • Satisfação no Trabalho • Consideração e Respeito • Oportunidades de Crescimento • Liberdade para Trabalhar • Liderança Liberal • Orgulho da Organização
--	---

Fonte: Martins (2010 *apud* Monteiro, S. *et al*, 2015).

É necessário desenvolver métodos de inovação para que a gestão de pessoas consiga desempenhar as estratégias que são necessárias para motivar os funcionários e ao mesmo tempo alcançar as metas da organização (GIL, 2006).

A gestão de pessoas busca conectar-se nos recursos organizacionais e no comportamento da organização como um todo. Embora a gestão de pessoas tenha como foco principal a administração dos trabalhadores, a mesma ainda se ver centralizada nas relações de processos, levantando a ideia de uma omissão na prática da área da gestão de pessoas que precisa ser preenchida (BIANCHI, QUISHIDA E FORONI, 2017).

Ao analisar os objetivos organizacionais e individuais dentro das organizações, constata-se que o grande desafio dos gestores é encontrar uma harmonia entre as metas dos colaboradores e da empresa. Por isso, a necessidade da capacitação dos gestores para que possam encontrar maneiras de vencer os desafios que são atrelados a constante transição.

2.2 ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Para toda estratégia da organização deve haver um plano estratégico referente a gestão de pessoas, tornando-se uma parte do todo do planejamento organizacional. Um dos pontos cruciais do plano estratégico da gestão de pessoas é conseguir um agrupamento com os planos estratégicos da organização. Existe a necessidade de compreender as técnicas e objetivos da organização como se fossem estratégias e métodos da gestão de pessoas. O objetivo do planejamento estratégico da gestão de pessoas é colaborar com as metas da organização, e por consequência, poder contribuir nos propósitos individuais dos trabalhadores e de cada setor dentro da organização. Assim, a gestão de pessoas procura nivelar as obrigações da organização com as aptidões dos colaboradores, (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas não utiliza suas estratégias para focar em apenas um espaço da

empresa, sua visão estratégica tem como objetivo englobar a organização como um todo, observando e aperfeiçoando os colaboradores para que o objetivo final da empresa seja desenvolvido e alcançado da melhor forma possível. Segundo Chiavenato (2014), o plano estratégico da gestão de pessoas não se limita apenas a análise dos colaboradores, que é uma parte fundamental e indispensável, observa-se também, como parte essencial, a visão e a missão da empresa, como os objetivos da mesma estão definidos, podendo assim, desenvolver estratégias que sejam coerentes com o êxito da organização.

Conforme Chiavenato (2014, p. 69) “o planejamento estratégico da GP se subordina à estratégia organizacional, seja ela conservadora/defensiva ou prospectiva/ofensiva”, sendo definidas da seguinte forma:

- Planejamento conservador ou defensivo – está direcionado para a preservação e equilíbrio do que já existe. As tomadas de decisões têm a intenção de conseguir resultados positivos, mas não com o objetivo de ter ótimos resultados, já que sua preocupação não é fazer grandes mudanças. O intuito é preservar os métodos que já são utilizados. Essa estratégia tem como preocupação reconhecer os problemas e consertá-los, podendo assim, desenvolver novas oportunidades. Tendo como suporte as experiências anteriores para poder utilizá-las como esboço em propostas futuras.
- Planejamento prospectivo ou ofensivo – caracteriza-se por ser uma estratégia que está voltada para eventuais imprevistos e para como será o futuro da empresa. Cada decisão dentro da organização tem o objetivo de conciliar os diversos interesses que ocasionarão um resultado para o progresso da empresa, podendo adaptá-la aos imprevistos em sua trajetória. Seu suporte é a ligação com o futuro, onde tenta se adequar às demandas que virão e as circunstâncias futuras.

O Quadro 2 diferencia algumas estratégias da gestão de pessoas em setores de atuação da mesma, conforme os dois tipos de estratégias citadas acima.

Quadro 2: Comparação de estratégias de GP.

Área estratégica da GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

Fluxos de trabalho	- Produção eficiente - Ênfase no controle - Descrição de cargos explícitas - Planejamento detalhado do grupo	- Inovação - Flexibilidade - Classes amplas de cargos - Planejamento superficial do cargo
Admissão	- Recrutamento interno - DRH decide sobre a seleção - Ênfase nas qualificações técnicas - Processo formal de admissão e socialização	- Recrutamento externo - Gerente decide sobre a seleção - Adequação da pessoa à cultura - Processo formal e informal de admissão e socialização
Treinamento	- Treinamento individual - Treinamento no cargo - Treinamento específico - Comprar habilidades	- Treinamento em equipe - Treinamento externo e interno - Treinamento genérico para flexibilidade - Construir habilidades
Recompensas	- Salário fixo - Salário baseado no cargo - Salário baseado na antiguidade - Decisões centralizadas sobre salário	- Salário variável - Salário baseado no indivíduo - Salário baseado no desempenho - Decisões descentralizadas

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 70.

Conforme Mascarenhas (2008), a gestão estratégica de pessoas pode ser estabelecida como qualquer movimentação, ensinamento e administração do coeficiente humano, onde ao elaborar estratégias para a organização também abrange o setor da gestão de pessoas, fazendo com que toda organização esteja englobada nas estratégias organizacionais e possam andar em conjunto com a empresa.

Identifica-se que a relação estabelecida dentro da organização com os colaboradores pode transformar e dar um novo rumo ao dia a dia da empresa.

Para Walton (1997), a estratégia que vai de encontro com o engajamento dos funcionários requer que as tarefas possam ser desenvolvidas de uma maneira mais abrangente, alinhando sempre a elaboração com a execução, buscando melhorar toda e qualquer operação a ser realizada. Desta forma, as obrigações dos trabalhadores devem ser modificadas conforme as circunstâncias organizacionais, não é o indivíduo que deve moldar a situação, mas sim a organização que precisa ser encarregada pelo seu desempenho, e por consequência, o colaborador se adequará a mesma.

Ainda sobre Walton (1997), as readequações e práticas desenvolvidas pela

organização desencadeiam uma motivação dos colaboradores mediante a segurança que há no trabalho, a programação de cargos dentro da empresa e o aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador. Ainda pode ser visto nesse contexto o empenho da empresa em desenvolver meios de trabalho que possam gerar autonomia e participação direta dos funcionários.

Desta forma, é visível que a estratégia nessa área precisa se posicionar no pensamento de que todos os colaboradores fazem parte da gestão, havendo então o dever da empresa de aprimorar as habilidades e competências dos trabalhadores, da mesma forma que a gestão de pessoas precisa estar capacitada para ir de encontro com os objetivos organizacionais (MASCARENHAS, 2008).

É perceptível a necessidade das empresas de criar uma cultura de observar o individual e não apenas a relação social, observar que cada indivíduo tem uma característica própria, e sair da ideia de que todos os colaboradores são definidos como um único sistema. Trabalhar com pessoas é uma missão atual e valorosa, tendo como objetivo agir com cada colaborador de maneira individual em suas expectativas e diferenciais, mas se unindo ao todo para o propósito organizacional.

2.3 MOTIVAÇÃO

Para a administração uma das maiores preocupações dentro de uma organização é a falta de motivação dos colaboradores em relação ao trabalho. Quando o trabalhador é contratado, ele chega na empresa com muitas expectativas que o levam a se sentir motivado. Por isso, a necessidade dos gestores desempenharem estratégias que venham alimentar essa motivação a curto e longo prazo.

Conforme Bergamini (2008), o método científico de Taylor desenvolvido para tentar motivar os trabalhadores se baseia na carência de suprir as necessidades básicas de segurança e de um bem-estar físico, e o único fator que realmente motivava os colaboradores era o fator financeiro, quanto mais dinheiro, melhor. Seguindo o pensamento que se essas necessidades fossem cumpridas os funcionários iriam aumentar a produtividade. Tais recompensas podem ter um resultado positivo na produção, mas também podem desencadear um processo repetitivo, onde os colaboradores só fariam aquilo que eles estão sendo pagos para fazer.

Segundo Bergamini (2008), George Mayo desenvolveu um grupo de Relações Humanas para contrapor o método científico de Taylor, propondo Mayo que o foco não deveria estar direcionado para as tarefas, mas sua ênfase deveria estar voltada para a relação de pessoas, o contato social. A partir disso, as organizações começaram a desenvolver traços que

levassem os seus colaboradores a sentirem a importância das suas habilidades pessoais na empresa. Assim, a motivação a ser conquistada era entender que as pessoas são extremamente significativas dentro da organização e no trabalho desenvolvido.

Desta forma, “o desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional” (DUBRIN, 2003, p. 11 *apud* VAROLLO, 2011, p. 26)

Diversos estudos foram desenvolvidos com o intuito de entender e classificar o que contribuía para uma organização com seus colaboradores motivados. Pode-se entender melhor essa linha de estudos através do Quadro 3.

Quadro 3: Motivação dos quadros operacionais.

ÉPOCA	CORRENTE/ AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades auto realização
1975	Programação Neurolinguística/ Brandler&Gri ndler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fou rmies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrente de uma energia positiva – Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima Auto realização

Fonte: (HERING 1996, *apud* BUENO 2002, p. 7,8).

Três teorias da motivação ganham destaque, que são definidas da seguinte forma:

Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow – Para Maslow (1991 *apud* Silva, 2011), o indivíduo é visto de uma maneira abrangente e diversificada, havendo um conjunto de particularidades em cada pessoa. Ao estudar a motivação, observa-se que o homem nunca consegue suprir todas as suas necessidades, ou seja, ele nunca está satisfeito. As necessidades humanas estão unidas em forma de pirâmide, iniciando das que são classificadas como básicas e dando continuidade às mais complexas. A motivação dá início quando uma necessidade já não causa mais satisfação.

Desta forma, satisfazer uma necessidade é muito importante, podendo assim, liberar o indivíduo da necessidade básica para uma necessidade superior. Maslow define seu modelo em cinco níveis de necessidade, sendo classificados por prioridades, que são: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. “A motivação passa, essencialmente, por perceber em que nível da hierarquia se encontra o indivíduo a motivar, de forma a que a necessidade focalizada seja a que se pretende satisfazer” (CUNHA, M *et al.*, 2005 *apud* SILVA, 2011, p.13). A Figura 1 esclarece detalhadamente a Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow e como cada necessidade é satisfeita.

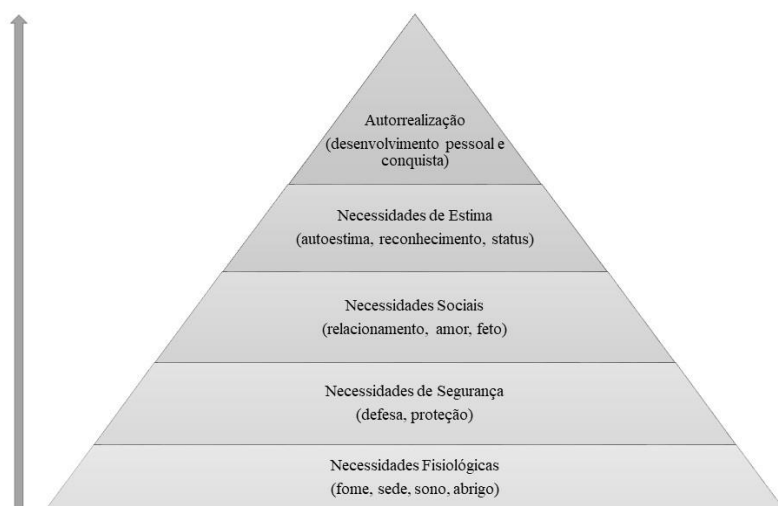


Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: (CHIAVENATO, 1995 *apud* VAROLLO, 2011, p.32)

A Pirâmide das Necessidades tem uma grande importância no desenvolvimento do trabalhador dentro da organização, quando suas necessidades são supridas, surge o desejo de desempenhar as tarefas com mais eficiência, assim, a motivação dos trabalhadores se expande

de maneira considerável, e não apenas nas primeiras necessidades, mas em todas que possam aparecer no decorrer do trabalho, desde que sejam supridas da maneira correta.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg - Para Herzberg há dois fatores que predominam no desempenho dos colaboradores na organização, que são: fatores higiênicos e fatores motivacionais, (CHIAVENATO, 1995 *apud* DELGADO, 2011).

Os fatores higiênicos são caracterizados como o meio que envolve o indivíduo no momento que exerce o seu trabalho, ou seja, são extrínsecos a ele. Quando os fatores higiênicos estão presentes no trabalho, não causarão insatisfação, mas não dá a certeza que os colaboradores ficarão satisfeitos. Portanto, caso esses fatores estejam ausentes, despertará insatisfação (BERGAMINI, 1997 *apud* DELGADO, 2011).

Os fatores motivacionais são caracterizados como intrínsecos, pertencendo ao sentimento de autorrealização e reconhecimento no ambiente de trabalho, relacionando-se ao cargo exercido e as tarefas que o colaborador executa. Os fatores motivacionais se distinguem dos fatores higiênicos por estarem relacionados ao que o funcionário realiza, havendo uma entrega para desempenhar sua função da melhor forma, com o intuito de um crescimento profissional. Quando esses fatores estão presentes, a satisfação prevalece, quando ausentes, a satisfação desaparece, mas não significa que a insatisfação surgirá (CHIAVENATO, 1995 *apud* VAROLLO, 2011).

O Quadro 4 faz uma comparação entre os fatores motivacionais e os fatores higiênicos de Herzberg.

Quadro 4: Comparativo entre Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005 *apud* Varollo, 2011 p. 34)

Teoria X e Teoria Y de McGregor – Segundo Robbins (2002 *apud* Delgado, 2011), para McGregor a motivação está inteiramente ligada às atividades de liderança, isto é, em como a gestão vê os funcionários, sabendo que essa visão pode ser o oposto do que se enxerga, desta forma, McGregor classifica o ser humano em duas categorias, uma onde o indivíduo é pessimista (teoria X) e a outra onde o indivíduo é otimista (teoria Y).

A teoria X declara que o colaborador não gosta do emprego e para que o seu trabalho seja executado, o indivíduo precisa ser controlado, ameaçado, comandado e obrigado. Nessa situação, promessas de recompensa não terão efeitos positivos para a motivação do trabalho, sabendo que o mesmo não se caracteriza como responsável por sua função e não há nele um estímulo de ambição, sua maior necessidade é apenas segurança.

A teoria Y é classificada pela compreensão de que há um desgaste no trabalho, independentemente de qualquer atividade, sendo assim, o trabalhador deve buscar autocontrole nas tarefas exercidas, podendo então atingir seus objetivos. O colaborador que se enquadra na teoria Y tem prazer em realizar o seu trabalho, ele é criativo e possui talentos que podem ser desenvolvidos e aperfeiçoados.

Quadro 5: Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995 *apud* Varollo, 2011, p. 43)

Ao comparar a teoria X e teoria Y, percebe-se que o trabalhador X precisa de uma gestão mais rígida e controladora, estratégias motivacionais não terão efeitos nesse estilo de trabalhador, eles buscam suprir apenas sua necessidade financeira e não possuem visão de crescimento, diferentemente do trabalhador Y, o que se enquadra na categoria Y preza por seu trabalho e precisa ser coordenado por uma gestão que o inspire a ser melhor, sabendo que o trabalhador Y já carrega em si o anseio de se aperfeiçoar por conta própria e buscar desempenhar sua função da melhor forma possível, pois acredita na missão da organização.

Segundo Chiavenato (2004 *apud* Delgado, 2011), a motivação inicia o seu ciclo quando uma necessidade vem à tona, tornando o comportamento do indivíduo diferente a

cada necessidade.

Para a administração é de suma importância que as necessidades dos funcionários sejam identificadas pelo gestor, para que desta forma, possa haver estratégias motivacionais dentro da organização.

2.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações interpessoais estão presentes em todas as esferas de relacionamento, antes mesmo de haver uma consciência de interação com outras pessoas, crianças já têm práticas de um relacionamento interpessoal, começando na própria família, onde há uma relação de mãe e filho, pai e filho, irmão e irmão e assim por diante. Desta maneira, as relações vão se desenvolvendo no ambiente de trabalho como um reflexo de todas as experiências anteriores.

Percebe-se então que o dia a dia é evidenciado pelo convívio em grupo, visto que há uma necessidade do indivíduo em manter relações com outros seres humanos (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999).

A busca de uma vida isolada pode ser taxada como algo exclusivo, já que é o contrário do que a sociedade vive. Tudo que é feito em determinado meio requer a interação humana, desde pequenas ideias a grandes atitudes. As relações interpessoais não são apenas escolhas diárias, mas sim necessidades constantes em todas as áreas da vida.

As relações interpessoais são classificadas como um conjunto de ações interativas, retratando as atitudes comportamentais que desencadeiam as atividades em grupo, a confiabilidade e a cooperação dos trabalhadores. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010 p. 115).

A administração vem cada dia mais desempenhando estratégias de trabalho com ênfase no trabalhador, isso decorre da análise das atitudes de cada colaborador, tanto de maneira isolada, quanto de uma relação em grupo. As estratégias estão relacionadas a diversas tarefas em conjunto e não observadas de maneira separada, a começar da assessoria e os modelos de gestão de pessoas, como as funções a serem desenvolvidas e os salários, a proteção de trabalho, escolha e contratação de pessoas para exercer a função específica, assistência de pessoas e o desempenho do clima organizacional. Assim, é de suma importância que o gestor consiga desenvolver estratégias motivacionais para que os talentos dos colaboradores sejam desenvolvidos e aperfeiçoados dentro da organização (MARCOLIN, 2003).

As organizações são ambientes que possuem a capacidade de conectar pessoas de diversas áreas e lugares, trazendo consigo seus valores conquistados durante outras experiências profissionais, suas histórias e maneiras de se expressar. Neste grande grupo, pode haver conflito de valores, já que os estilos culturais são distintos. É a partir daí que começamos a notar dificuldades de relacionamento dentro das organizações, falta de comunicação e posicionamento, resultando no desempenho e avanço da organização (BAREMBLITT, 1996); (FLEURY; FISCHER, 1996).

Para Chiavenato (1992), o homem consegue desenvolver uma relação dentro da organização, em conformidade com suas metas particulares e também com os propósitos organizacionais, observando que a maneira de refletir, ver e se posicionar do colaborador, é um reflexo da influência causada pela organização. Seguindo a mesma linha de pensamento, Kanaane (1995, p. 58), afirma: “a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação”. À vista disso, o sujeito, ao se posicionar em alguma prática, percebe-se mediante uma junção de fatores que podem causar influência nele dentro da organização.

Para as organizações a eficiência de um indivíduo ou um grupo dentro da empresa não é medida apenas por suas habilidades ou talentos, mas por como é desempenhado as relações interpessoais no decorrer das atividades abordadas no trabalho. Em conformidade com Mailhiot (1976, p. 66), “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”

No momento em que os colaboradores de todas os níveis da organização interagem entre si, a relação de trabalho e a execução do mesmo faz-se mais afável. Nesse momento surge a liberdade de poder partilhar pensamentos e ideias que podem ser favoráveis para a organização. Assim, um bom relacionamento interpessoal traz resultados positivos para o trabalho. “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação” (CARVALHO, 2009, p. 108).

No decorrer do texto é perceptível que um dos fatores de grande importância nas organizações é o relacionamento entre pessoas, onde favorece o convívio entre os colaboradores e auxilia na eficiência dos resultados esperado pela empresa. Mas não é sempre que o relacionamento entre funcionários e gestão tem resultado positivo, por vezes, as

diferenças de ideias causam conflitos de interesse e pensamento, ocasionando problemas no relacionamento interpessoal. Observa-se que os conflitos organizacionais precisam ser resolvidos através de uma boa relação e conversa entre os trabalhadores, “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 85).

Para que haja um bom relacionamento interpessoal os indivíduos precisam carregar ou desenvolver características de relações interpessoais, que por muitas vezes, são atributos que já foram desenvolvidos no decorrer da vida, como: empatia, cooperação, comunicação, etc.

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (CARVALHO, 2009, p. 109).

Ao identificar e compreender os sentimentos o indivíduo obtém capacidade de manter uma boa relação com o grupo, tornando o ambiente mais favorável para o diálogo e fazendo com que os confrontos sejam amenizados e solucionados com mais facilidade. “Quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas de lógica, mas com criaturas de emoção” (CARNEGIE, 2015, p. 129).

O homem é embalado por suas emoções e afeto, e não é frequente ele ser movido pela razão. Por isso, existe a necessidade dos indivíduos desenvolverem habilidades de compreensão e cooperação, tornando o ambiente de trabalho mais acessível para ambas as partes.

2.5 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Organizações com um objetivo filantrópico sempre marcaram presença na sociedade, mas ainda não era reconhecido a grandeza da relevância dessas organizações para a população, porém, com transformações que ocorreram mundialmente na década de 70, fez com que um olhar mais delicado fosse voltado para essas organizações humanitárias, com isso, surgiu o termo Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é conhecido e caracterizado por organizações que não buscam um fim lucrativo, ou seja, não está inserida no Estado (Primeiro Setor) e também não se relacionam com o mercado (Segundo Setor). As organizações sem fins lucrativos são desenvolvidas e executadas por pessoas que trabalham de maneira voluntária, tendo em mente o desejo de dar continuidade ao ato filantrópico, buscando uma proximidade com a sociedade para poder entender e ver as necessidades presente nas comunidades (FERNANDES, 2005;

KISIL, 2005). O Quadro 6 exemplifica de maneira clara a origem e a finalidade de cada setor.

Quadro 6: Características das Organizações.

Setor	Origem	Finalidade
Estado	Pública	Pública
Mercado	Privada	Privada
Terceiro Setor	Privada	Pública

Fonte: Adaptado de Fernandes 1994, p. 21.

Buscando um aprofundamento sobre a definição do terceiro Setor no Brasil, compreende-se na afirmação a seguir que:

(...) o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1997, p. 27).

As Organizações Não Governamentais (ONGs) prestadoras de serviços sociais se destacam e crescem dentro do Terceiro Setor, buscando contribuir para o bem-estar e progresso da população. Organizações não governamentais se constituem da seguinte forma:

As ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltada para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário. Atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro (TENÓRIO, 1999, p. 11).

Com o desenvolvimento dos recursos humanos alguns pontos que não são supridos pelo Estado passam a ser providos pelo terceiro setor, colaborando também para a solidificação da democracia na América Latina. Desta forma, a população se encontra mais inserida nas relações de política pública e também desenvolve um conhecimento sobre a formação de ONGs em suas comunidades, podendo completar alguma omissão deixada pelo Estado, tendo em vista que o Estado também investe em programas sociais (CAVALCANTE, et al, 2015).

As ONGs estão em expansão no Brasil desde 1970, sempre buscando defender os direitos humanos e estimulando a cidadania.

No Brasil, particularmente, a origem das ONGs relaciona-se à luta da sociedade civil pela redemocratização do país nos anos 60 e 70. Nesse período, surgiram as primeiras ONGs, com a missão principal de reconstruir o tecido social que havia se rompido com a ditadura, defender os direitos humanos e praticar a educação popular (Haddad, 2002, p.1 *apud* Viana e

Machado, 2011, p. 47).

Segundo Ribeiro e Luz (2010), as organizações do terceiro setor começaram a ser vistas como uma alternativa de trabalho, sendo constituídas por trabalhadores que recebem um salário fixo e outros que são voluntários. O valor do salário dos trabalhadores remunerados é em média 20% menor do que o mercado oferece nas empresas com fins lucrativos, mas, mesmo assim, os funcionários que atuam em ONGs dizem ter qualidade de vida no ambiente de trabalho e que sentem prazer no que fazem.

Organizações sem fins lucrativos buscam colaborar com o progresso e transformações da sociedade, tendo como objetivo reduzir as dificuldades encontradas na comunidade, atuando nas áreas de doenças, divergências religiosas, pobreza, violência, questões políticas e sociais, problemas que são vistos como resultado do crescimento capitalista (HUDSON, 1999).

Por volta de 1990 as ONGs despertaram um reconhecimento do Estado por todo engajamento e experiências atribuídas as questões sociais, com isso, as organizações não governamentais se viram no dever de ir ao encontro das suas legalidades. Assim, houve a criação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) em 1991 para que pudessem ser representadas legalmente diante a sociedade juntamente com o Estado, sendo o seu objetivo proporcionar reciprocidade entre as ONGs, desenvolvendo a consolidação dos direitos sociais e da cidadania (ABONG).

A ABONG se caracteriza como uma sociedade civil e que não busca fins lucrativos, atua de maneira democrática, se opõe ao racismo e a discriminação de gênero, onde centraliza organizações que confrontam todos os tipos de segregação e desigualdade.

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 se estabelece como um marco legal do terceiro setor, criando uma legitimidade das instituições não governamentais fazendo com que as mesmas sejam identificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), podendo terem parcerias com o Estado, deliberando com ele maneiras ágeis, eficientes e econômicas de resolver dificuldades atreladas a sociedade, onde por vezes, a constituição não supri os direitos sociais dignos de cada cidadão.

Assim, a Lei citada acima diferencia a sociedade civil das entidades, compreendendo que as organizações classificadas como OSCIP têm o encargo de manterem sua autonomia, observando sempre seus deveres jurídicos, onde agem de maneira transparente e se enquadram dentro dos conceitos de contabilidade, podendo ser perceptível para toda a sociedade independente de ter ou não conhecimento específico na área.

Visto isso, as ONGs representam o privado com funções públicas, são devidamente privadas, porém não buscam fim lucrativo. Os lucros que podem surgir, são totalmente revertidos a alguma atividade da instituição, não havendo uma distribuição financeira para os integrantes da organização. Desta forma, diretores de uma ONG não devem ser remunerados por meio de salários. Todo capital somado deve ser transformado no patrimônio dos executores da organização, não havendo herdeiros. Seguindo a lógica abordada, Fernandes (1994) afirma que quando fundadores de uma ONG se ocultam da instituição, os bens acumulados da mesma são repassados para outra do gênero semelhante.

A expansão do interesse pelo câncer infanto-juvenil surgiu em 1957, a partir da criação da seção pediátrica no estabelecimento do Instituto Nacional do Câncer (INCA). O objetivo do diagnóstico precoce do câncer infanto-juvenil é diminuir a mortalidade infantil no Brasil. Alguns grupos começam a surgir com o intuito de reunir bens e serviços que pudessem favorecer a população carente por meio de trabalhos voluntários em prol da luta contra o câncer (SOUSA, 2010).

Os grupos participantes na causa do câncer infanto-juvenil nascem de diferentes áreas sociais, onde o maior objetivo é ser um agente que traga benefício social para a população afetada.

Várias instituições não governamentais buscam trabalhar com a área do câncer infanto-juvenil, a Associação de Voluntários a Serviço da Oncologia de Sergipe (AVOSOS) conta com a Casa de Apoio a Criança com Câncer Tia Ruth desde 1992, buscam de maneira humanizada cuidar e atender crianças diagnosticadas com o câncer. Há também outra grande associação na causa do câncer infanto-juvenil no Brasil, o Grupo de Apoio a Criança com Câncer (GACC) que foi fundada em 1999, desenvolve ações para combater o câncer infanto-juvenil. As duas organizações se caracterizam como empresas sem fins lucrativos, atuando de maneira filantrópica (SOUSA, 2010).

De acordo com o site Filantropia ONG (2018), a Confederação Nacional das Instituições de Apoio e Assistência à Criança e ao Adolescente com Câncer (CONIACC) foi criada com a finalidade de unir organizações sem fins lucrativos que atuassem no combate ao câncer infanto-juvenil. Hoje a CONIACC possui integrantes de todo o país. O objetivo das organizações que fazem parte da CONIACC é disponibilizar uma melhor qualidade de vida para as crianças e adolescentes diagnosticadas com câncer no Brasil. Existe na confederação organizações que são reconhecidas em todo o país, tendo uma maior representação em apoiar e cuidar dessas crianças e dos seus familiares.

Assim, a missão da CONIACC é ter uma representatividade tanto de forma nacional como internacional dos objetivos das instituições que são ligadas ao combate do câncer infanto-juvenil. É de sua responsabilidade ser uma representação das organizações de apoio às crianças e adolescentes com câncer no Brasil, fazendo com que essa causa seja vista como necessária e relevante na população brasileira.

Ao observar a CONIACC é perceptível como há instituições sensibilizadas e voltadas ao combate do câncer infanto-juvenil, sendo visto como um avanço na sociedade, onde pessoas de diferentes níveis sociais têm um olhar delicado e sensível para uma população infantil e carente que sofre com o câncer. Por fim, essa prática direcionada a crianças e adolescentes tem trazido benefícios tanto para os afetados com câncer como para seus familiares.

3 METODOLOGIA

A metodologia consiste na aplicação de ferramentas que possibilitam a composição do conhecimento, tendo como objetivo confirmar a sua legitimidade e serventia em numerosas áreas da sociedade (PRODANOV, 2013).

O método científico consiste em meios e técnicas para obter resultados de uma determinada pesquisa, definindo de maneira mais enfática, Matias-Pereira (2010, p. 27) afirma que o método científico “é o conjunto de procedimentos utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa presente se classifica como qualitativa, levando em consideração o ponto de vista dos entrevistados em conformidade com o assunto abordado, onde o intuito não é obter respostas objetivas, mas tentar compreender como funciona o comportamento do grupo estudado.

De acordo com Gil (1999), uma abordagem qualitativa possibilita uma investigação mais aprofundada da questão estudada e das relações envolvidas, mantendo uma relação direta com os fatores ligados a pesquisa, analisando o que é natural do ambiente, mas, permitindo ver as particularidades de cada indivíduo e todos os sentidos da situação. Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso, pois tem o objetivo de observar e coletar informações do grupo alvo, podendo analisar as particularidades relativas ao assunto em pesquisa.

O estudo de caso é uma categoria que tem sua aplicação nas ciências sociais e biomédicas, sendo utilizado para uma apuração empírica, ou seja, investiga situações que se baseiam na experiência de vida, em um cenário da vida real. A escolha pelo estudo de caso deve ser levada em consideração em circunstâncias onde o comportamento estudado não possa sofrer alterações ou ser manipulado, e onde possa haver reflexões e entrevista sistemática (Yin, 2005). Assim, as pessoas que são entrevistadas podem expor suas opiniões

do assunto que está sendo estudado, utilizando seu ponto de vista.

Os estudos de caso podem ser:

- Descritivos – Seu objetivo é expor traços de uma população ou de algum fenômeno, podendo desenvolver uma ligação entre as variáveis (MATIAS-PEREIRA, 2010; VERGANA, 2009). O que mais caracteriza a pesquisa descritiva é a utilização da coleta de dados de maneira sistemática (Gil, 1999). Reafirmando a descrição citada, Matias-Pereira (2010, p. 72) fala que o estudo descritivo “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.
- Exploratório – Seu objetivo é proporcionar um entendimento do problema que o pesquisador enfrentou (MALHOTRA, 2001). A pesquisa exploratória busca tornar o problema de pesquisa mais claro e também busca estabelecer soluções e ideias para a questão, afirma-se que esse método pode ser classificado como um estudo de caso ou uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2007).

Desta forma, a referente pesquisa utiliza o método exploratório aliado ao método descritivo, onde o instrumento de coleta de dados é entrevista semiestruturada em harmonia com questões pré-elaboradas. Os dados serão analisados de acordo com a Análise de Conteúdo fundamentada na proposta de Bardin (2011).

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo se caracteriza como uma junção de técnicas de avaliação das comunicações, onde busca alcançar indicativos de maneira sistemática que possibilitem a inferência de entendimentos relacionados às circunstâncias de recepção das mensagens estudadas. Há três etapas fundamentais na análise de conteúdo, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (inferência e interpretação).

A primeira etapa, denominada pré-análise, é um processo onde se estabelece a organização. Determina-se o método de trabalho, sendo preciso e claramente definido. É onde ocorre o contato inicial com os documentos que serão analisados, quais serão e a elaboração do material. Em casos de entrevistas, elas devem ser transcritas, obedecendo sempre as normas de exaustividade, onde nada é omitido; a representatividade, expondo todo universo da amostra; a homogeneidade, os dados precisam ser adquiridos por métodos iguais e

recolhidos por pessoas parecidas; a pertinência, a elaboração tem que estar coerente com o objetivo da pesquisa; e por fim, a exclusividade, o elemento deve estar definido em uma só categoria.

A segunda etapa, denominada exploração do material, é o momento de definir quais serão os meios utilizados para codificar as informações, facilitando a compreensão da unidade de registro por meio de recorte, enumeração e a união de registros que possam ter traços em comum; para classificação, determinar assuntos semelhantes e agrupá-los; para categorização, onde possibilita unir várias informações por meio de esquemas que conseguem correlacionar os acontecimentos.

Na terceira etapa, tratamento dos resultados – a inferência e interpretação, busca-se transformar a resolução crua em resultados com significados e apropriados. O mais importante agora é transparecer o real sentido que envolve o conteúdo. A inferência se guia em diversas áreas da comunicação, se trata de um instrumento de indução, podendo investigar causas por meio de um roteiro de entrevista. A interpretação se dá a partir de conceitos e proposições. A interpretação por conceitos é vista como uma menção geral, produzindo algo com significado. Esses conceitos surgem do que é recebido como informação, não se trata de um conceito científico. Ao observar novos assuntos nos dados, é necessário relacionar esses assuntos para identificar se há algum ponto que os une, buscar alguma semelhança entre eles. Já a interpretação por proposição é caracterizada como uma declaração do geral que se baseia nos dados obtidos na entrevista, é um resultado minucioso obtido por meio dos dados. No decorrer da análise dos dados, é necessário relacionar a análise com a fundamentação teórica, assim o estudo terá um embasamento relevante.

À vista disso, na presente pesquisa, a coleta de dados será analisada através da análise de conteúdo de Bardin (2011).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Instituto do Câncer Infantil do Agreste (ICIA) é localizado na cidade Caruaru – PE, é uma associação sem fins lucrativos, que foi desenvolvida por meio de uma ideia do médico Luiz Henrique Soares. A instituição tem como objetivo colaborar com o tratamento de crianças com câncer, buscando amenizar a dor e sofrimento dos pacientes por meio dos tratamentos disponibilizados. Desta forma, o ICIA busca oferecer tratamento gratuito para os pacientes e apoio para os familiares.

Ao fazer uma viagem para o sul do país em 2003, o médico Dr. Luiz Henrique Soares teve a oportunidade de conhecer o Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul. Ao conhecer o projeto, decidiu em 19 de setembro de 2003 reunir uma equipe de quarenta pessoas, onde a equipe foi formada por médicos, profissionais liberais, empresários e comerciantes, fundando então o ICIA.

Os primeiros passos para arrecadar fundos e propagar informações sobre o câncer infanto-juvenil aconteceram por meio de campanhas como a Caminhada pela Vida que teve início desde 2004 e também por meio da Caravana Diagnóstico Precoce, que alcança todo o interior de Pernambuco.

A área de atuação do ICIA consiste em dar assistência e tratamento ao Câncer Infanto-Juvenil. Tem como missão oferecer atendimento médico-social de uma maneira digna e humanizada às crianças e adolescentes carentes que são diagnosticadas com câncer no interior de Pernambuco, buscando proporcionar uma boa qualidade de vida tanto para os pacientes como para seus familiares, fazendo também com que os mesmos sejam reintroduzidos na sociedade. Possui a visão de ser um centro de referência no serviço disponibilizado às crianças e adolescentes com câncer no Nordeste do Brasil, desempenhando sempre seus melhores valores para alcançar seus objetivos de maneira ética e humanizada, sendo constituída pelos valores de honestidade, integridade, responsabilidade, respeito e transparência.

No ICIA não há um setor voltado para a gestão de pessoas, o gerente da instituição é quem trabalha as questões pessoais da organização. Ele que cria meios para que os funcionários se sintam bem no trabalho, avalia de maneira informal o desempenho da sua equipe, desenvolve estratégias para que os funcionários interajam entre si, busca capacitar os funcionários e ouvi-los para que possa suprir as necessidades dos mesmos e motivá-los da

maneira correta. Há no ICIA um departamento pessoal, mas ele trata apenas de questões burocráticas voltadas para folha de ponto, contracheque e desligamento de funcionários.

A instituição conta atualmente com 102 funcionários contratados e 100 voluntários cadastrados, onde 40 deles estão ativos. Os 102 funcionários estão distribuídos nos 17 setores, onde cada setor atua em uma área diferente e importante para a empresa, que são: presidência, pediatria, tesouraria, vice-presidência, financeiro/administrativo, ambulatório, brechó, assessoria de imprensa, oncopediatra, cirurgia pediatria, assistência social, psicologia, odontologia, voluntariado, hematologista, telemarketing e comunicação/eventos. O organograma atualizado da instituição é visto na figura a seguir.

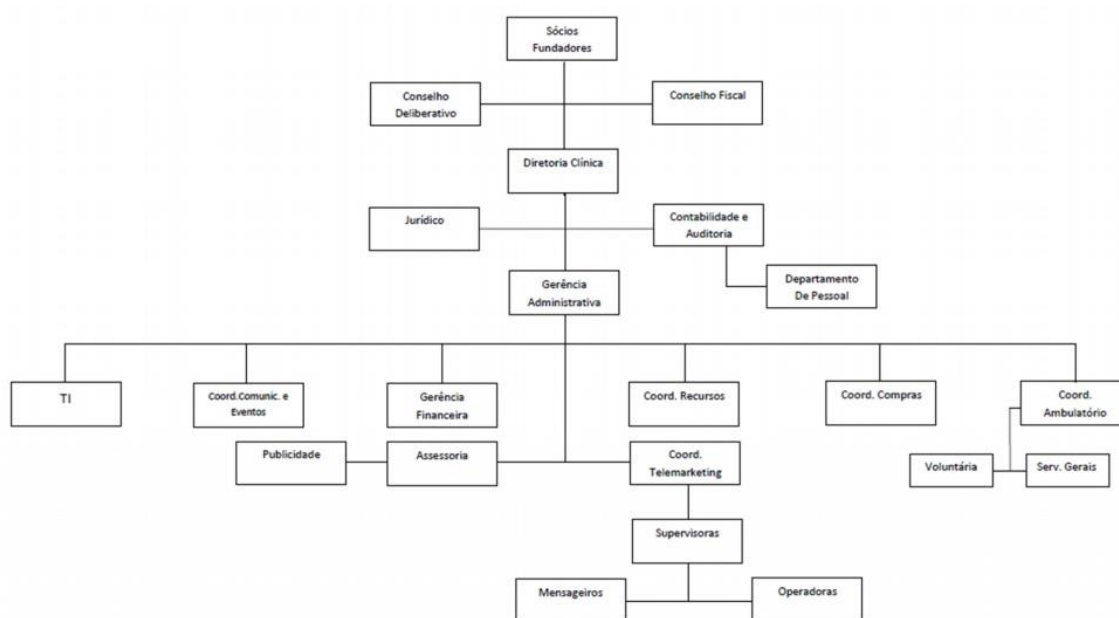


Figura 2: Organograma do ICIA.

Fonte: Relatório anual ICIA (2018).

4.2 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Nesta seção será tratado a análise de dados da pesquisa feita no Instituto do Câncer Infantil do Agreste nos meses de março a junho de 2018. Esse estudo será detalhado nas três etapas de análise de conteúdo de Bardin (2011) citadas no tópico acima.

Nessa primeira etapa foi definido que o método de coleta de informações sobre o relacionamento interpessoal dos funcionários e da gestão no ICIA seria por meio de entrevista semiestruturada, onde houve uma formação de questões pré-elaboradas.

A entrevista foi aplicada ao gestor de pessoas da instituição, que no caso é o gerente, já que a empresa não possui um setor de gestão de pessoas e 5 funcionários de diferentes setores operacionais da organização.

Para o gerente foram elaboradas 9 perguntas onde o assunto predominante em todas as questões se resume na percepção do gestor sobre as relações interpessoais dentro da empresa, quais estratégias são utilizadas para o fortalecimento das relações interpessoais entre o gestor e os funcionários e se existe processos de avaliação dos funcionários.

Para os funcionários foram elaboradas 8 perguntas sobre relacionamento interpessoal, de uma maneira que pudesse verificar a fala deles em relação ao seu desenvolvimento interpessoal com os colegas de trabalho e com o gestor, se eles já participaram de algum treinamento, se conseguem identificar alguma estratégia desenvolvida pela gestão para o desempenho das relações interpessoais entre os funcionários, se as estratégias de relacionamento interpessoal contribuem no desempenho deles e se há confiança nas relações interpessoais dentro da empresa.

Todas as informações foram coletadas da mesma maneira, utilizando as mesmas perguntas nas entrevistas, os funcionários escolhidos para as entrevistas possuem o mesmo perfil dentro da empresa, todas atuam no nível operacional.

As entrevistas foram transcritas da mesma forma que os entrevistados responderam. Todas as perguntas foram elaboradas em consonância com o objetivo da presente pesquisa, sendo listadas em uma só categoria que é o relacionamento interpessoal e o seu fortalecimento dentro de uma ONG.

Na segunda etapa, fase de entrevista aplicada aos funcionários, os respondentes foram categorizados como entrevistados 1, 2, 3, 4 e 5. , a do gestor é nomeada com o próprio nome gestor, já que é apenas um. Todas as entrevistas foram transcritas com suas devidas enumerações para que possam facilitar a análise e comparação de informações, podendo classificar cada resposta de cada pergunta dos entrevistados em subcategorias, fazendo a união de respostas parecidas e que tenham traços em comum, onde os assuntos semelhantes serão tratados em harmonia, agrupando-os e referenciando-os de maneira coerente.

Nessa terceira etapa vamos analisar detalhadamente cada pergunta feita aos colaboradores e ao gestor de maneira separa, unindo-as para então relacionar com os assuntos trazidos no referencial teórico desse trabalho.

Nesse momento é tratado a análise referente a entrevista realizada com os funcionários. Ao perguntar como os funcionários percebem as suas relações interpessoais na

organização, os 5 entrevistados concordam que suas relações são boas e tranquilas, que sempre buscam ser bem humanos e todos se tratam como uma grande família. Entrevistado 4 – *“O meu relacionamento interpessoal é muito bom, é todo mundo bem humano e receptivo”*. Podemos concluir que os entrevistados têm uma boa percepção sobre as suas relações interpessoais dentro da organização.

Sobre a pergunta relacionada as ações de capacitação oferecida pela organização, todos os entrevistados afirmam já ter participado de algumas capacitações, algumas variam de acordo com o setor de atuação de cada um. Entrevistado 1 – *“Sim, capacitação profissional de pediatria, congresso referente a tratamento de crianças com câncer e curso de oncologia, tanto aqui como fora, tudo oferecido pelo ICIA, mas nenhum foi sobre relacionamento interpessoal”*. Há uma grande importância e necessidade dos funcionários estarem sendo capacitados dentro de uma organização, conforme Gil (2006), é necessário desenvolver métodos de inovação para que a gestão de pessoas consiga desempenhar as estratégias que são necessárias para motivar os funcionários e ao mesmo tempo alcançar as metas da organização.

Percebemos a necessidade do investimento em capacitações direcionadas para o relacionamento interpessoal dos colaboradores. Dentro de uma organização com uma causa tão delicada, é de suma importância que os trabalhadores aperfeiçoem suas relações para que o ambiente de trabalho seja mais tranquilo e humanizado.

Na pergunta sobre a percepção dos entrevistados em relação as ações que o setor de gestão de pessoas desenvolve para o relacionamento interpessoal e como eles avaliam essas ações, todos os 5 entrevistados afirmam perceber as ações de maneira positiva, e as avaliam como boas, acreditam que essas ações contribuem para um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Entrevistado 3 – *“Sim. Há um cantinho do descanso, todo mundo se reúne na hora do almoço nesse local, e todos se interagem lá. Há também toda manhã um momento de oração, independentemente da religião”*. Entrevistado 5 – *“Sim. O gerente tenta ao máximo elaborar ações para que as pessoas se envolvam e se conheçam melhor. Festa de aniversário mensalmente, comemorações no geral, onde as pessoas possam ir se conhecendo e desenvolvendo uma boa relação pessoal. Avalio essas ações como positiva”*.

É visível que a implementação de momentos de oração traz auxílio para os trabalhadores, já que a causa do ICIA é tão delicada e os trabalhadores precisam de um ponto que os unam. Haver espaços destinados a momentos de interação e mais humano na organização contribui para que a organização possa descansar a mente e até ter um refúgio em momentos mais frágeis do dia, pois a instituição trabalha com um público sensível e delicado.

Para que os colaboradores desenvolvam uma boa relação interpessoal dentro da organização é necessário que haja incentivos da gestão da empresa, para Chiavenato (1992), o funcionário consegue desempenhar uma relação dentro da organização juntamente com as suas metas particulares e organizacionais, observando que a forma de refletir, ver e se posicionar do colaborador, é um reflexo do que a organização faz.

Quando perguntado se os entrevistados consideram que as ações citadas acima contribuíram ou modificaram seu comportamento e se essas ações ajudam no desempenho das atividades deles, os 5 funcionários entrevistados concordam plenamente que essas ações contribuem para o desempenho dos mesmos, afirmam que elas contribuem na relação entre eles, em se sentirem motivados dentro do trabalho e em como conseguem desempenhar suas atividades de forma mais agradável, já que existe uma boa relação interpessoal entre os colegas de trabalho. Entrevistado 4 – *“Com certeza! Contribui de maneira positiva, eu me sinto bem nas relações com as pessoas, logo, contribui para que eu desenvolva o meu trabalho com mais vontade e prazer”*.

A eficiência dos colaboradores também é medida em como é desempenhado as relações interpessoais no trabalho, Mailhiot (1979) afirma que o rendimento de um grupo não está apenas ligado as aptidões dos trabalhadores, mas com a reciprocidade das relações interpessoais desenvolvidas na organização.

Ao perguntar se os entrevistados se sentem confiantes nas relações interpessoais dentro da organização, 4 dos entrevistados responderam que sim, e um afirma que poderia melhorar um pouco mais. Entrevistado – 1 *“Poderia melhorar um pouco, creio que há algo que precise ser acrescentado, estilo o departamento de gestão de pessoas que não temos, pois poderia focar em algo mais profissional, nos motivar mais, ter um reconhecimento dos profissionais maior do que já existe”*. Interligando a necessidade falada do entrevistado 1 com a teoria de Herzberg, Chiavenato (1995 apud Varollo, 2011) diz que o fator motivacional está inteiramente ligado ao sentimento de autorrealização e reconhecimento no ambiente de trabalho, os fatores motivacionais estão relacionados com a função do funcionário, podendo aumentar seu desempenho na organização, visando um crescimento profissional.

Ao observar a fala do entrevistado a cima, percebemos que é extremamente importante um setor estruturado de gestão de pessoas no ICIA, e que a falta desse setor deixa a desejar expectativas e necessidades dos trabalhadores, causando uma certa indignação e desmotivação. Essa lacuna poderia ser bem preenchida caso houvesse um setor de gestão de pessoas capacitado para trabalhar com pessoas onde buscasse estratégias de desenvolvimento

e motivação para a organização.

A pergunta referente ao que poderia ser acrescentado ou alterado para que houvesse um maior rendimento nas relações entre os funcionários, é respondida por alguns que acreditam não ter nada a ser alterado ou acrescentado no momento, outros pensam que talvez a implantação do departamento de gestão de pessoas juntamente com o desenvolvimento de meios que motivem mais os funcionários possam melhorar ainda mais as relações interpessoais. Entrevistado 3 – *“Creio que a implantação da gestão de pessoas é um meio que motive mais os funcionários”*. Para Chiavenato (2002), a gestão de pessoas tem muita influência nas relações de trabalho, onde pode contribuir no desenvolvimento dos fatores motivacionais dentro da empresa.

Um dos pontos mais falados no decorrer das entrevistas e que é visível tanto para os funcionários como para o gerente, é a necessidade da implantação do setor de gestão de pessoas na organização.

Ao perguntar como o funcionário percebe as relações interpessoais entre ele e os colegas de trabalho, 4 dos entrevistados dizem que o relacionamento interpessoal deles é bom e tranquilo, já o outro entrevistado afirma que alguns colegas são mais difíceis de se conviver. Entrevistado 1 – *“Tem alguns colegas que são um pouco mais complexos do que outros, mais difíceis de conviver, eu acho que nós deveríamos ter um melhor relacionamento com os nossos colegas, não levar tudo para o lado pessoal e sim profissional, tentar fazer o melhor possível, nós já temos problemas diários, criar mais problemas só nos trará mais obstáculos”*. Um dos objetivos da gestão de pessoas é conscientizar todos os indivíduos da organização, fazendo ele perceber que o principal elemento para melhorar os conflitos organizacional é ele mesmo (BURINI; PINHEIRO; VIEIRA, 2006).

Sobre a pergunta referente a relação interpessoal dos funcionários com o gerente, todos os entrevistados concordam que a relação é muito boa, tranquila e acessível. Entrevistado 2 – *“A minha relação com o gerente é muito boa, ele é uma pessoa humilde e acessível, sempre está disposto a nos receber e ajudar no que for possível”*. Para Mascarenhas (2008), gerir pessoas está relacionado a qualquer movimento, ensinamento e administração do coeficiente humano. Lidar com pessoas é uma missão valorosa, onde deve-se agir de maneira peculiar com cada funcionário, buscando melhorar as expectativas e diferenciais dos mesmos.

Agora será abordada a análise através da entrevista feita com o gerente da instituição. Ao perguntar ao gerente se o setor de gestão de pessoas possui um planejamento estratégico, ele responde de maneira transparente que não há um setor de gestão de pessoas,

mas que sempre está aberto para receber qualquer funcionário e ajudar no que for possível. Gerente – *“Aqui não tem um setor de gestão de pessoas, mas o planejamento que eu utilizo é sempre ser acessível para os funcionários, onde busco ver se eles estão com algum problema, podendo ajuda-los da maneira que puder”*.

Para a administração, a gestão de pessoas tem a função de unir ferramentas e táticas que possam colaborar com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do recurso humano nas organizações, (CHIAVENATO, 2000 *apud* MONTEIRO, S. *et al*, 2015).

Percebe-se que mesmo o gerente sendo uma pessoa muito acessível e tranquila, há uma necessidade de um setor voltado para a gestão de pessoas, onde possa suprir todas as lacunas que faltam e estabelecer estratégias bem definidas da gestão de pessoas. Vê-se que há um ponto crítico a ser resolvido, pois a organização trabalha com em média 100 funcionários de setores distintos, onde o trabalho desenvolvido é altamente especializado e delicado, e mesmo assim não há um setor voltado para a gestão de pessoas, que é um setor que pode trazer grandes benefícios estratégicos e motivacionais para os funcionários e a organização.

Em relação a pergunta sobre as estratégias utilizadas para fortalecer as relações interpessoais entre os funcionários e como essas estratégias são aplicadas, o gerente fala que alguns meios de relação foram criados na organização, possibilitando um maior relacionamento entre os funcionários. Gerente – *“Implantamos um culto ecumênico onde todos tentam se aproximar mais nesse momento, uma vez por mês fazemos uma festa para os aniversariantes, há também uma sala para eles com sofá, TV, café... assim eles se sentem à vontade e acabam criando um vínculo maior entre eles”*.

Mascarenhas (2008), afirma que toda movimentação e administração feita em prol dos funcionários é caracterizada como uma estratégia da gestão de pessoas. Mesmo o gerente desempenhando algumas ações voltadas para o desenvolvimento das relações interpessoais no ICIA, ainda assim, não se caracteriza como ações estratégicas de um setor de gestão de pessoas, na verdade está mais para ações de infraestrutura. Vê-se a necessidade da implantação da gestão de pessoas, onde poderia desenvolver estratégias que contribuíssem para as relações interpessoais dentro da organização.

Ao perguntar ao gerente quais são os fatores que mais influenciam o relacionamento interpessoal entre os funcionários, ele responde que tudo se resume a causa do ICIA e o amor que gira em torno da instituição. Gerente – *“O amor a causa do ICIA. Os funcionários se sensibilizam muito pela causa e geram entre si uma boa relação em prol do objetivo organizacional, que é salvar vidas”*.

Ao contrário do que se é feito e falado pela gerencia, talvez o amor pela causa não prevaleça de maneira prática, já que não existe um setor de gestão de pessoas que é essencial para uma organização, não há treinamentos voltados para os funcionários em suas relações interpessoais e também não existe um treinamento voltado para as emoções dos trabalhadores, levando em consideração que o trabalho desenvolvido na ONG é muito sensível e delicado e ainda não há incentivos que proporcione uma motivação a mais e um reconhecimento específico dos funcionários.

Na pergunta que busca responder se as ações adotadas para fortalecer as relações interpessoais no grupo melhoraram a relação entre eles e se essas ações fortaleceram a confiança do grupo, o gerente afirma que as ações melhoram sim as relações interpessoais e que por consequência a confiança aumentou. Gerente – *“Com certeza! Às vezes a pessoa é meio fechada, mas nesses momentos começa a desenvolver mais o diálogo, a ser menos introspectivo, isso aproxima ele dos colegas, logo, não se torna um trabalho individual e sim em grupo. Sim, com certeza fortalece. Eles se conhecendo melhor percebem como podem ser bons juntos”*. O gerente afirma que existe momentos voltados para a aproximação dos funcionários, como o culto ecumênico e o ambiente de descanso com café, mas que também há momentos dessa relação de maneira informal no decorrer do dia.

Kanaane (1995), afirma que a percepção de uma conduta humana pode conceder ações decorrente de sentimentos, princípios, crenças e inclinação a reações, relacionado a alguma situação, indivíduo ou objeto. Assim, ao se posicionar, o trabalhador se ver em uma junção de fatores que causam influências nele mediante o seu ambiente de trabalho.

Em relação a pergunta sobre se há um processo de avaliação dos funcionários e como esse processo é realizado, o gerente responde que até o momento não há nenhum processo de avaliação mais elaborado e formal. Gerente – *“Por enquanto não. A avaliação é mais informal, todo dia faço uma ronda em cada sala para saber como andam as coisas e se posso ajudar de alguma forma”*.

Em um ambiente tão sensível que lida com o câncer infantil é indispensável um procedimento de avaliação dos funcionários, todos os trabalhadores devem sentir muito pela causa que o ICIA trabalha, por isso há uma necessidade de uma avaliação psicológica dos trabalhadores e também uma avaliação para verificar como eles estão desempenhando o seu trabalho. Para Chiavenato (2002), a gestão de pessoas deve estar em contínua adaptação e transformação, percebendo sempre que o trabalhador é muito mais que uma mão-de-obra, ele é uma fonte de conhecimento e aptidões.

Por isso existe a necessidade de um processo de avaliação dos funcionários, assim eles poderão desenvolver e aperfeiçoar seus conhecimentos na sua respectiva área.

Ao responder à pergunta referente a existência de estratégias utilizadas para trabalhar os conflitos entre os funcionários, o gerente diz que tenta entender as duas versões da história quando há algum conflito, e esse processo se dá de maneira informal. Gerente – *“Sim. Eu e busco ver os dois lados da história, eu tento explicar para cada lado o que o outro pensa, depois reúno os dois para que eles possam entender a situação”*. Percebe-se com a fala do gerente que não existe estratégias voltadas para a resolução de conflitos entre os funcionários, tudo é feito de uma maneira informal e espontânea.

Para Barembliit (1996); Fleury e Fisher (1996), os conflitos podem surgir decorrente dos diferentes estilos culturais já adquiridos em outras experiências profissionais, assim, passamos a notar dificuldades de relacionamento dentro das organizações e falta de posicionamento, podendo resultar no desempenho e avanço organizacional. As relações que são estabelecidas no ambiente organizacional com os trabalhadores podem proporcionar uma transformação e um novo sentido ao dia a dia da empresa.

Sobre a pergunta referente a relação interpessoal do gestor com os funcionários, o gerente afirma ser tranquila e agradável. Gerente – *“Tenho uma boa relação interpessoal com os funcionários, sempre busco visitar a sala deles, dar feedback as ideias que eles repassam para mim, e deixo bem aberto a nossa relação, eles podem vir até mim em qualquer momento”*. É perceptível que as relações interpessoais são categorizadas como um conjunto de ações interativas, mostrando ações comportamentais que estimulam atividades em grupo, a confiabilidade e a cooperação dos funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Ao perguntar ao gestor como ele sente as relações interpessoais entre os funcionários, ele responde que percebe de maneira positiva, e que todos se tratam como uma grande família. Gerente – *“Percebo as relações como uma família, é uma boa relação, mas como toda família há pequenos conflitos, mas são resolvidos e todos se relacionam de maneira positiva”*. Quando identificado e compreendido os sentimentos, os indivíduos conseguem manter uma relação agradável com as pessoas ao seu redor, proporcionando um ambiente mais propício ao diálogo, fazendo com que os confrontos sejam reduzidos e solucionados com mais facilidade. Lidar com pessoas não é uma relação movida a lógica, mas sim a emoção (CARNEGIE, 2015).

O relacionamento interpessoal de uma equipe e um pensamento profissional são indispensáveis dentro de uma organização, talvez sejam vistos até como mais significativos

do que uma competência individual nas tarefas desempenhadas. Se há um bom relacionamento entre os indivíduos de uma empresa, possivelmente a solidariedade entre eles será maior, desta forma, os resultados esperados pela organização surgirão de maneira consistente (CARVALHO, 2009).

O relacionamento interpessoal dentro de uma organização é um recurso fundamental para o desempenho da mesma, e o modo como o gestor de pessoas contribui para essas relações também afetam a organização de maneira significativa, podendo alavancar tanto a motivação dos funcionários como os resultados esperados pela empresa.

5 CONCLUSÃO

Organizações sem fins lucrativos tomaram um grande espaço na sociedade, buscando suprir necessidades de populações que são esquecidas pelo Estado, mas para que isso aconteça de maneira eficiente, toda uma estrutura organizacional precisa ser estabelecida, a começar pela gestão de pessoas, que é um setor que causa grandes impactos nas relações interpessoais e nos objetivos da empresa.

O setor de gestão de pessoas é muito importante para uma organização, é através desse setor que estratégias são desenvolvidas para que os funcionários se sintam motivados em seu ambiente de trabalho, também são desenvolvidas ações que possam colaborar com as relações interpessoais dos trabalhadores com seus colegas e gestor, e busca compreender as necessidades dos indivíduos para que o objetivo da empresa seja alcançado da melhor forma possível.

Na ONG estudada percebe-se que há uma grande satisfação nas relações interpessoais entre os funcionários e o gestor. Analisar um assunto tão delicado dentro de uma empresa não é fácil, aparentemente parece que os funcionários não se sentiriam bem para falar sobre suas relações e até mesmo citar pontos que poderiam ser melhorados, mas não há nenhuma hesitação nos funcionários ao responder as perguntas, pelo fato de terem mais o que elogiar do que reclamar. Ao longo da pesquisa, nota-se que o relacionamento interpessoal no ICIA é agradável, levando os trabalhadores a terem prazer e satisfação de fazerem parte da empresa e de se sentirem engajados na causa da ONG. As ações adotadas pelo gerente para contribuir com o relacionamento interpessoal da organização é muito bem vista pelos funcionários, eles acreditam que são meios totalmente viáveis para que possam desenvolver suas relações interpessoais.

Um ponto observado no decorrer da pesquisa é que o ICIA não possui um setor de gestão de pessoas, o próprio gerente da empresa é quem busca estar a par das situações ocorridas entre os funcionários, buscando de maneira informal ajudar a todos e se disponibilizando para qualquer dúvida, sugestão e modificação. Essa é uma lacuna percebida por alguns funcionários e também pelo gerente, eles sentem a necessidade de haver um setor direcionado e qualificado para a gestão de pessoas. O gerente também percebe essa necessidade ao afirmar que não há estratégias de maneira formal voltadas para as relações interpessoais, tudo que faz é de maneira informal, embora surta efeitos positivos, ainda é perceptível a importância de um setor de gestão de pessoas.

Verifica-se que a instituição não centraliza estratégias voltadas para os funcionários,

visto que esse papel deveria ser resolvido por um setor de gestão de pessoas, O ICIA também não tem meio de avaliação dos funcionários, não há ações que proporcione de maneira formal um desenvolvimento nas relações interpessoais dos funcionários. Assim, é perceptível que todos esses pontos pendentes no desenvolvimento dos colaboradores é resultado de um planejamento estratégico de uma gestão de pessoas.

Uma sugestão para a instituição, não só observada pela pesquisadora, mas também pelos funcionários e pelo próprio gerente, é a implantação de um setor de gestão de pessoas, para que possa focar de maneira mais precisa em questões que venham proporcionar um maior desempenho dos funcionários nas suas áreas de trabalho e nos resultados da organização no quesito que se refere a gerir pessoas.

Observa-se pela fala de alguns entrevistados que um setor de gestão de pessoas poderia desenvolver meios que valorizassem mais ainda os trabalhadores, fazendo com que os mesmos pudessem se sentir mais motivados em desempenhar suas funções na empresa. E além disso, o setor de gestão de pessoas teria o compromisso de desenvolver estratégias que visassem o aperfeiçoamento dos trabalhadores, onde poderia focar nas suas aptidões individuais, desenvolvendo possivelmente uma maior e melhor resultado para a organização, tanto de maneira pessoa, grupal e organizacional.

Quando funcionários são incentivados a serem melhor do que já são, a desenvolverem suas qualidades pessoais dentro da empresa, os mesmos conseguem enxergar o ambiente de trabalho de outra forma, se percebem motivados em seu trabalho, percebem-se reconhecidos e por consequência trabalham de maneira eficiente e suas relações interpessoais no trabalho começam a serem aperfeiçoadas por incentivo de uma boa gestão de pessoas.

Esse trabalho traz recomendações relevantes para pesquisas futuras referente ao tema estudado, percebendo a necessidade de estudos mais aprofundados em organizações não governamentais com o intuito de contribuir de forma positiva no desempenho da gestão de pessoas e por consequência no desenvolver das relações interpessoais dos funcionários.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No decorrer desse trabalho a pesquisa se deparou com limitações referente ao estudo de caso, a mais difícil foi a complicação da generalização dos resultados alcançados. Talvez a generalização dos resultados ocorreu pelo fato da organização escolhida ser bastante particular em relação às outras organizações da mesma espécie. Desta forma, é natural que os

resultados obtidos no decorrer da pesquisa sejam equivocados.

Assim, vale salientar que, apesar do estudo de caso acontecer de maneira parcialmente simples, o pesquisador deve ter total atenção e cautela, levando sempre em consideração que o pesquisador está totalmente envolvido na pesquisa. À vista disso, os estudiosos sobre estudos de caso traçam seus argumentos diante dos riscos que o pesquisador pode ter ao mostrar falsas afirmações das conclusões obtidas na pesquisa (VENTURA, 2007).

REFERÊNCIAS

ABONG. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no brasil - pesquisa fasfil 2010.** Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

ABONG. **Um novo marco legal do terceiro setor no brasil.** Disponível em: <<http://www.abong.org.br/biblioteca.php?id=7722&it=7775>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

ADMINISTRADORES - O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.** 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise e outras correntes: Teoria e prática.** 3º ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 235 p.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologia institucional e processo**

grupal. In: _____. *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 214-228.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**. Ano IV, v. 6, 2002.

BURINI, E. R. V.; PINHEIRO, A. C. F. B. P.; VIEIRA, J. L. Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional. In: **XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE**, 2006, Passo Fundo. Anais... Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP** – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt> Acesso em: 4 jan. 2010.

CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CAVALCANTE, C. E. et al . Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de administração**, São paulo, v. 50, n. 4, p. 523-540, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 512 p.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

DE SOUZA VIANA, E. A.; DA MATA MACHADO, M. N. SENTIDO DO TRABALHO NO DISCURSO DOS TRABALHADORES DE UMA ONG EM Belo Horizonte. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, 2011.

DELGADO, Reni R. Ramos. A importância da motivação para o sucesso da organização: O caso da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA 2011. 53 p. **Licenciatura (Licenciatura em contabilidade e administração) –Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais**, Mindelo, 2011.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERNANDES, R. C. O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FERNANDES, Rubem César. **O que é terceiro setor?** In: IOSCHPE, Evelyn et al. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FILANTROPIA ONG. **Apoio à causa do câncer infantojuvenil no Brasil**. Disponível em: <<https://www.filantropia.org/informacao/apoio-%C3%A0-causa-do-c%C3%A2ncer-infantojuvenil-no-brasil>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São paulo: Atlas, 1996

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGEPP, UFSC, 1996.

HUDSON, M. (1999). Administrando organizações do terceiro setor: **o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books.

ICIA. **Relatório anual de atividades**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1nzsueofritx7uewm9bearf_kzaiz4h-f/view>. Acesso em: 23 jun. 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KISIL, M. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária. In: IOSCHPE, E. B. **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MALHOTRA, Naresh k.. **Pesquisa de marketing; uma orientação aplicada**. Porto Alegre:

Bookman, 2001.

MARCOLIN, D. **Psicologia nas organizações**. 2003. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br>>. Acesso em: 01 mai. 2003.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo**. 2^a ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenheim. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Learning. 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3^a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONTEIRO, S. *et al.* Gestão de pessoas: A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 35., 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza, ABEPRO. 10 p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf> Acesso em 17 abr. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. M. V. & LUZ, T. R. (2010). O sentido do trabalho para trabalhadores de organizações não governamentais. In D. H. Helal, F. C. Garcia, & L. C. Honório (Orgs.), **Relações de poder e trabalho no Brasil contemporâneo** (pp. 75-107). Curitiba: Juruá.

SANTOS, A.C.M.Z. **O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG parceiros voluntários**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 221 f, 2012.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SILVA, Ana Sofia Parreiras da. **As Dinâmicas motivacionais numa ONG: Estudo de caso**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

SOUSA, Raquel Santos. **Filantropia e Participação Política no Movimento de Combate ao Câncer Infanto-Juvenil em Sergipe**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – UFS. São Cristóvão, p. 135. 2010.

TENORIO, Fernando G. (org). **Gestão de ONG's**. 3 ed. Rio de Janeiro: FG V, 1999.

VAROLLO, R. **Gestão de Pessoas: A motivação a serviço da liderança. Monografia** (Especialização em gestão de projetos) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 75. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009

VENTURA, M.M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SOCERJ. 2007; (5) 383-386. Setembro/Outubro.

WALTON, R. E. (1997). **Do controle ao comprometimento no local de trabalho**. In V. H. Vroom, (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (pp. 95-112). Rio de Janeiro: Campus.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR

QUESTÕES PARA O GESTOR DE PESSOAS DO ICIA
O setor de gestão de pessoas possui um planejamento estratégico?
Quais estratégias são utilizadas para fortalecer as relações interpessoais entre os funcionários?
Como as estratégias para o fortalecimento das relações interpessoais são aplicadas?
Para o setor de gestão de pessoas, quais são os fatores que mais influenciam o relacionamento interpessoal entre os funcionários?
As ações adotadas melhoraram a relação do grupo? Essas ações fortaleceram a confiança entre eles?
Existe um processo de avaliação dos funcionários? Como esse processo é realizado?
Quais estratégias são utilizadas para trabalhar os conflitos entre os funcionários?
Como o gestor enxerga a sua relação interpessoal com os funcionários?
Como o gestor sente as relações interpessoais entre os funcionários?

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS

QUESTÕES PARA OS FUNCIONÁRIOS DO ICIA
Como você percebe as suas relações interpessoais na organização?
Você já participou de ações de capacitação na organização? Descreva.
Na sua opinião, como você percebe as ações que o setor de gestão de pessoas desenvolve para o relacionamento interpessoal dentro da organização? Como você avalia essas ações?
Você considera que essas ações contribuíram para a modificação do seu comportamento? E como elas contribuíram? Essas ações ajudam no desempenho das suas atividades?
Você se sente confiante nas relações interpessoais dentro da organização?
O que poderia ser acrescentado ou alterado para que houvesse um maior rendimento nas relações entre os funcionários?
Como você enxerga a sua relação interpessoal com o gestor?
Como você percebe as relações interpessoais entre vocês e seus colegas de trabalho?

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA A PESQUISA

Universidade Federal de Pernambuco

  Caruaru, 19 de março de 2018.

**Campus
AGRESTE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Prezado Diretor do Instituto do Câncer Infantil do Agreste

Eu, **Maria Mayara Cavalcante Barreto**, pretendo realizar um estudo que é requisito para conclusão do curso de Administração, e tem por objetivo estudar a **Gestão de pessoas em ONGS e seu fortalecimento das relações interpessoais entre os funcionários**. Tal estudo será orientado pelo Professor Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva do Núcleo de gestão/CAA/UFPE. Vimos através deste ofício, solicitar sua autorização para a coleta de dados mediante visita, observação de campo e entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas e trabalhadores nesta organização.

Informamos que não haverá custos para a mesma e, na medida do possível, não iremos interferir na operacionalização e/ou nas atividades cotidianas da mesma bem como nos comprometemos em apresentar os resultados da pesquisa. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição para execução de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão.

Agradecemos antecipadamente seu apoio e compreensão, certos de sua colaboração para o desenvolvimento da pesquisa científica em nossa região.

Assinatura do Diretor da Instituição

