

Luciana Walewska Cardoso Assunção

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA FUNDAÇÃO  
EZEQUIEL DIAS

Belo Horizonte  
2017

Luciana Walewska Cardoso Assunção

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA FUNDAÇÃO  
EZEQUIEL DIAS

Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro,  
como requisito para aprovação no Curso de  
Especialização em Administração Pública,  
Planejamento e Gestão Governamental (CEAPPGG).

Orientadora: Professora Cláudia Beatriz Machado  
Monteiro de Lima Nicácio.

Belo Horizonte  
2017

A851m	<p>Assunção, Luciana Walewska Cardoso. Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Fundação Ezequiel Dias [manuscrito] / Luciana Walewska Cardoso Assunção. -- 2017. [9], 40 p.: il.</p> <p>Monografia de conclusão de curso (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2016.</p> <p>Orientador: Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio Bibliografia: p. 46</p> <p>1. Clima Organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Satisfação no trabalho. 4. Fundação Ezequiel Dias. I. Nicácio, Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">658.3.042</p>
-------	--

**Autora: Luciana Walewska Cardoso Assunção**

**Título e subtítulo (se houver): Motivação e satisfação dos trabalhadores da Fundação Ezequiel Dias**

**Natureza, objetivo, nome da instituição:**

**Área de concentração:**

**Aprovado (a) na Banca Examinadora**

**Professora Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio, mestre em Gestão de Pessoas: Tecnologias e Modelos de Gestão / Função Gerencial e Comportamento Humano nas Organizações, Fundação João Pinheiro**

**Professora Kamila Pagel de Oliveira, mestre em Gestão para Resultado, Gerenciamento de Processos e Gerenciamento, Administração, Fundação João Pinheiro.**

**Belo Horizonte, 28 de agosto de 2017.**

*Dedico este trabalho ao meu marido, Alisson, meus filhos Ana Clara e Arthur, amor que me move e motiva todos os dias; e a meus pais, Antônio e Eliziária pelo carinho, presença e incentivo que nunca me deixam desistir.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela presença e força.

Agradeço à minha família pelo carinho, paciência, sacrifícios e apoio.

Agradeço à professora Cláudia Beatriz pela paciência, compreensão e apoio.

Agradeço aos Colegas da Fundação Ezequiel Dias pela contribuição e apoio, que permitiram a conclusão deste trabalho, enriquecendo e orientando os rumos da pesquisa.

*“A Alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido. Não na vitória propriamente dita. ”*

**(Mahatma Gandhi)**

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar e relacionar aspectos da dinâmica organizacional que podem estar relacionadas à motivação e satisfação dos indivíduos para um melhor desempenho de suas atividades e de acordo com suas atribuições, utilizando a Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 (PCO 2016/2017) aplicada no âmbito da Fundação Ezequiel Dias (Funed), em novembro de 2016. Busca-se também evidenciar as relações entre os conceitos e reflexões de: motivação no trabalho, satisfação no trabalho e clima organizacional. A Funed tem por finalidade realizar pesquisas para o desenvolvimento científico e tecnológico no campo da saúde pública, pesquisar e produzir medicamentos, bem como realizar análises laboratoriais no campo dos agravos à saúde coletiva. A pesquisa apresentada trás os resultados relacionados a temáticas de gestão setorial e da atividade, condições de trabalho, benefícios, desenvolvimento de pessoas e motivação e relações de trabalho. A PCO 2016/2017 teve uma satisfação de 55,1% dos 354 (42% total de trabalhadores) respondentes da pesquisa. Percebe-se que na gestão local e das atividades os índices são mais satisfatórios, giram em torno de 50% de concordância dos participantes, porém o módulo 3 da gestão institucional apresenta alguns índices preocupantes, sendo que, 59% não concorram que a presidência, diretorias e as assessorias exercem suas lideranças de forma participativa e 67,6% acreditam que as diretorias da Funed não atuam de forma integrada.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação no trabalho. Satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify and relate aspects of the organizational dynamics that can be related to the motivation and satisfaction of individuals for a better performance in their activities and according to their attributions, using the Organizational Climate Survey 2016/2017 (PCO 2016/2017) Applied in the scope of the Fundação Ezequiel Dias (Funed), in November 2016. In addition to aiming to show the relations between the concepts and reflections of motivation at work, job satisfaction and organizational climate. Funed aims to carry out research for the scientific and technological development in the field of public health, research and produce medicines, as well as carry out laboratory analyzes in the field of health problems. It presents results related to the themes of sectorial and activity management, working conditions, benefits, people development and motivation and working relationships. The PCO 2016/2017 had a satisfaction of 55.1% of the 354 (42% total workers) responding to the survey. It is noticed that in the local management and the activities the indexes are more satisfactory, turning around 50% of agreement of the participants, however module 3 of the institutional management presents some worrying indexes, being that 59% do not compete that the presidency, directories and advisory services exert their leadership in a participative way and 67.6% believe that Funed's boards do not act in an integrated manner.

**Keywords:** Organizational Climate. Motivation at work. Satisfaction at work.

## LISTA DE FIGURAS

### FIGURAS

FIGURA: Organograma da Funed .....	25
------------------------------------	----

### TABELAS

TABELA 1: Servidores participantes da PCO divididos por diretoria .....	26
TABELA 2: Resultado do percentual de satisfação, geral e por módulos.....	38

### GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribuição das atividades entre os membros da equipe .....	26
GRÁFICO 2: Estabelecimento e planejamento de metas para o setor .....	27
GRÁFICO 3: Oportunidade de expressar-se para chefia ou supervisor .....	27
GRÁFICO 4: Quanto a informações claras e suficientes para realização das atividades .....	28
GRÁFICO 5: Participação nas soluções de problemas existentes na área .....	28
GRÁFICO 6: Igualdade de tratamento no trabalho .....	29
GRÁFICO 7: Colaboração entre colegas de trabalhos .....	29
GRÁFICO 8: Sentir-se bem em trabalhar na fundação.....	30
GRÁFICO 9: Motivação para desenvolver novas atividades.....	30
GRÁFICO 10: As relações de trabalho na Funed são pautadas em princípios éticos.....	31
GRÁFICO 11: Disponibilidade e acessibilidade das informações de segurança e EPI no setor .....	31
GRÁFICO 12: Cumprimentos das normas de segurança e medicina do trabalho .....	32
GRÁFICO 13: Quanto as condições de trabalho .....	32
GRÁFICO 14: Quanto as áreas comuns da Funed.....	33
GRÁFICO 15: Oportunidade de participar das capacitações oferecidas pela Funed.....	33
GRÁFICO 16: Aplicabilidade nas rotinas de trabalho dos conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos .....	34
GRÁFICO 17: Cursos e Treinamentos x Adequação às necessidades de formação da equipe .....	34
GRÁFICO 18: Cursos e Treinamentos x Adequados às necessidades de formação da equipe .....	35
GRÁFICO 19: Benefícios na área de saúde .....	35

GRÁFICO 20: Benefícios na área de cultura .....	36
GRÁFICO 21: Benefícios econômicos .....	36
GRÁFICO 22: Benefícios X Reconhecimento do valor dos seus servidores .....	37
GRÁFICO 23: Comparativo das respostas obtidas nas questões 5, 8, 9 e 29 .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 <i>Comportamento Organizacional</i> .....	16
2.2 <i>Clima organizacional</i> .....	17
2.3 <i>Motivação</i> .....	20
2.4 <i>Satisfação no Trabalho</i> .....	21
<b>3 FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS- FUNED.....</b>	<b>24</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

### APÊNDICES

<b>APÊNDICE A- Questionário da Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 na Funed....</b>	<b>49</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas têm extrema importância dentro das organizações. Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários, a criatividade humana é peça fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Sem pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas com as organizações, o alcance de seus objetivos fica cada vez mais distante.

O clima organizacional assim como os fenômenos da motivação e da satisfação no trabalho tem sido objeto de interesse de muitos estudos e uma preocupação do cotidiano das organizações. Busca-se com este estudo identificar e relacionar aspectos da dinâmica organizacional que podem estar relacionados à motivação e à satisfação dos indivíduos para um melhor desempenho de suas atividades tendo em vista suas atribuições.

As pessoas ao ingressarem em uma organização trazem consigo seus valores e costumes, e não os deixa a parte ao adentrarem nestas organizações, mas com o passar do tempo e convívio acabam incorporando características advindas desse cotidiano. Nessa perspectiva, Robbins (2009) observa que o desafio das organizações é conseguir harmonizar os diferentes grupos de pessoas, bem como seus diferentes estilos de vida, suas necessidades e seus diferentes modos de trabalhar.

As organizações contam com pessoas mais ou menos motivadas, outras mais engajadas e dedicadas em suas entregas, em relação com os seus pares. Além dos fatores pessoais, observam-se questões de ordem institucional que interferem no desempenho e envolvimento das pessoas no ambiente organizacional.

O Estado de Minas Gerais está impedido de contratar novos funcionários devido aos limites impostos pela Lei de responsabilidade fiscal, Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000, pois tem atingido o limite autorizado com pagamento de pessoal. O atual cenário é também marcado pela falta de reajuste de salários por períodos prolongados e por desafios internos gerados pelas muitas administrações, com a conseqüente insegurança vivenciada pelos servidores públicos.

A Fundação Ezequiel Dias (FUNED), assim como demais os órgãos públicos, principalmente no Estado de Minas Gerais, vêm passando por várias crises de ordem financeira, políticas ou organizacional. Servidores públicos estão tendo suas vidas afetadas diretamente, seja pelo parcelamento de salário ou pela sobrecarga de atividades.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam ter um corpo de funcionários disposto a trabalhar em prol da realização da missão organizacional e talvez esteja aí um dos grandes desafios no mundo do trabalho.

Este estudo busca responder as seguintes perguntas:

- O que traz satisfação ao servidor e o motiva a desenvolver suas atividades na Fundação Ezequiel Dias, com dedicação e esforço aumentando sua produtividade?
- Em meio a um cenário de crise, a FUNED pode lançar mão de quais artifícios para manterem seus servidores motivados e satisfeitos?

Há concordância entre os estudiosos que a sociedade contemporânea enfrenta mudanças complexas, com quebra de paradigmas, transformações culturais, sociais, econômicas e de valores, necessitando uma readaptação das pessoas a este novo cenário. Assim, passa-se a exigir mais das organizações que precisam contar com pessoas efetivamente capazes e dispostas a contribuir para o alcance de suas metas e objetivos.

De acordo com Martins (2008), o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo com o contexto de trabalho interfere no comportamento e atitude das pessoas, impactando na sua qualidade de vida e no desempenho organizacional.

Neste sentido, o presente trabalho possui como objetivo geral analisar o clima organizacional da FUNED, tendo como referência a Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 (PCO 2016/2017) aplicada em novembro de 2016.

De forma específica, busca-se:

- Caracterizar o clima organizacional da FUNED;

- Analisar a articulação entre motivação, satisfação no trabalho e clima organizacional no contexto da FUNED.

Quanto à metodologia, faz-se uma análise de dados, utilizando-se a Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 (PCO 2016/2017) aplicada no âmbito da Funed, em novembro de 2016.

A monografia está estruturada em seis seções, sendo esta primeira destinada a introdução do estudo, bem com seus objetivos. Na segunda seção tem-se o referencial teórico com os conceitos e discussão sobre motivação no trabalho, satisfação no trabalho e clima organizacional. A terceira seção caracteriza a FUNED. A quarta seção é destinada ao detalhamento da metodologia de pesquisa. Na quinta seção apresentam-se os resultados da pesquisa, bem como suas análises alinhadas ao referencial teórico. Na sexta, e última, seção estão às considerações finais acerca do estudo, expondo reflexões sobre os temas discutidos. Por fim têm-se as referências e os anexos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção dedica-se a apresentação dos conceitos sobre comportamento organizacional, clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, que serão discutidos e considerados mediante a apresentação dos resultados obtidos por meio da Pesquisa de Clima de Organizacional 2016/2017.

### **2.1 Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e dos grupos em situações de trabalho. Segundo Robbins (2009), o comportamento organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, tendo em vista o alcance da produtividade e redução do absenteísmo e da rotatividade.

Para Robbins (2009, p. 2), o estudo do comportamento organizacional é sistemático, com o uso de evidências científicas “obtidas sob condições controladas, medidas e interpretadas de maneira razoavelmente rigorosa para atribuição de causa e efeito” e tem-se como objetivo extrair conclusões concisas.

Robbins (2009) entende que três tipos de comportamento têm se comprovado consistentemente importantes determinantes do desempenho dos funcionários: produtividade, absenteísmo e rotatividade. Quando estudados, podem ajudar aos administradores explicarem, preverem e controlarem o comportamento humano. Sendo que para o autor o absenteísmo e a rotatividade em níveis muito altos podem afetar negativamente os resultados e consequentemente a produtividade.

Robbins (2009) considera a cidadania organizacional como um importante comportamento, é discricionário e não faz parte das exigências funcionais, mas ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização. Já a satisfação no trabalho consiste em uma atitude, ligando-a a produtividade e negativamente relacionada ao absenteísmo e à rotatividade.

Pode-se dizer então que o comportamento organizacional engloba, principalmente, aspectos como produtividade, absenteísmo, rotatividade e cidadania organizacional, tendo como finalidade a explicação, previsão e controle do comportamento humano.

Robbins (2009, p. 3) acrescenta que “os administradores têm uma responsabilidade humanística de oferecer empregos que sejam estimulantes, intrinsecamente gratificantes e que proporcionem satisfação”.

Robbins (2009) ainda define organização como unidade social coordenada de modo consistente, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum. Ela se caracteriza por papéis formais que definem e modelam o comportamento de seus membros. Desta forma, o estudo do comportamento organizacional abrange as pessoas em diversas organizações.

O objetivo do estudo do comportamento organizacional para Robbins (2009, p.5) é “ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano”. Assim, a compreensão do comportamento das pessoas e dos grupos nas organizações podem ter grande influência nos resultados alcançados, assim como no dimensionamento do trabalho e na administração das mudanças e dos conflitos organizacionais.

Para Robbins (2009), os problemas mais frequentes apontados pelos administradores dizem respeito à relação interpessoal, como falta de habilidade para o diálogo dos chefes, baixa motivação dos funcionários, conflitos entre membros nas equipes, entre outros. E apresenta-se o comportamento organizacional como “estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações”. (Robbins, 2009, p. 2)

## **2.2 Clima Organizacional**

O clima organizacional é um conceito importante para a compreensão da maneira como o contexto do trabalho influencia o comportamento das pessoas, suas atitudes, a qualidade de vida e o desempenho das organizações.

As investigações sobre clima organizacional tiveram maior popularidade na área da Administração a partir de 1950 nos Estados Unidos. Martins (2008) observa que o estudo da referente temática ganha destaque a partir da década de 1990. Entretanto, vale ressaltar algumas confusões para o entendimento do conceito de clima organizacional. A primeira confusão é considerá-lo como sinônimo de clima psicológico. Enquanto o clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, o clima psicológico é formado por elementos afetivos.

Martins (2008) destaca ainda que outra confusão relativa aos conceitos, diz respeito à superposição do conceito de clima com outros constructos como satisfação no trabalho e cultura organizacional. Neste sentido, considera-se satisfação no trabalho como uma atitude do indivíduo para com seu trabalho, enquanto o clima organizacional é formado pelas percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre diferentes aspectos do seu trabalho, sendo uma variável de natureza cognitiva.

Martins (2008) acrescenta que clima e cultura também foram tratados como equivalentes. A cultura organizacional relaciona-se com o compartilhamento de normas e valores que dão origem às políticas e às atividades da organização que norteiam os trabalhadores, concedendo-lhe uma identidade própria. Por outro lado, o clima organizacional envolve alguns elementos da cultura e é mais superficial.

Silva (2015, p. 266) define o clima organizacional como “um conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores a respeito de vários aspetos do ambiente físico e psicossocial das organizações. O conceito se reporta às percepções coletivas ou grupais”. Junior et al (2008) apresentam o conceito de clima organizacional para Bergamini & Coda (1997) como sendo o indicador do nível de satisfação-insatisfação vivenciado pelos funcionários.

Entretanto, vale realçar que clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho são constructos distintos, mas estão intimamente relacionados. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma só cultura. E esse sistema de norma e valores compartilhados pode afetar o clima organizacional, assim como a satisfação no trabalho.

Nesta perspectiva, Martins (2008) afirma que o clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho, assim como a motivação. Pode-se dizer então, que o

clima organizacional, ou seja, essa atmosfera presente nas organizações funciona como um regulador da produtividade dos trabalhadores e da organização como um todo.

“Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independente destas percepções e é considerado um atributo da organização”(ISAKSEN et al., 2000).

Assim, como um atributo da organização, o clima tem sido identificado como uma variável importante nos diagnósticos que pretendem atender e interferir na performance e nos esforços para a inovação.

Para este estudo, considera-se o clima organizacional como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidos direta ou indiretamente pelos funcionários, e que influencia positivamente ou negativamente a motivação e o comportamento dos mesmos.

Quanto a composição o clima organizacional Junior et al (2008) apresentam inicialmente Tamayo (1999) como sendo algumas das variáveis: estrutura organizacional, responsabilidade, comprometimento, políticas e práticas organizacionais, reconhecimento, apoio, comunicação e liderança.

Para Luz (2001), apud Junior et al (2008), são componentes do clima organizacional: a imagem da empresa, o sentido de realização, o estilo de chefia, a comunicação, o desempenho e qualidade, a política de recursos humanos e benefícios, o ambiente e condições de trabalho, e a qualidade de vida/saúde.

Junior et al (2008, pág. 33) apud Boldrini (2008) institui dezessete variáveis que compõem o clima organizacional:

“(1) Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes. (5) Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do Trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da Empresa para Resultados. (13) Vitalidade Organizacional. (14) Ética e Responsabilidade Social. (15) Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos. (16)

Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico”.

Silva (2015, p. 267) - retoma Puente-Palácios & Martins, 2013; Moran & Volkwein, 1992- apresentando as quatro principais abordagens para o estudo do clima organizacional, que são:

- Abordagem estrutural: o clima decorre de características objetivas que desempenham influência nas atitudes, nos valores, e nas percepções dos indivíduos.
- Abordagem perceptual: o clima encontrar-se no indivíduo, não mais nos aspectos estruturais da organização.
- Abordagem interativa: o clima se dá nos processos de interação, entre questões objetivas e subjetivas das pessoas, bem como as questões do cenário organizacional.
- Abordagem cultural: acrescenta à abordagem interativa os aspetos culturais, sendo o foco em os membros da organização percebem, interpretam e constroem a realidade social.

Maldonado; Pérez & Uzcátegui (2006), apud Junior et al (2008, pág. 37), apresentam três perspectivas quanto ao clima organizacional:

- Objetivo: o clima organizacional como conjunto de características permanentes, por exemplo, o tamanho e estrutura da organização, estilos de liderança e orientações das metas organizacionais.
- Subjetivo: quando da percepção dos colaboradores se dá a definição do clima.
- Integrado: composto pela perspectiva objetiva, bem como a subjetiva, em que os fatores estruturais estão associados aos fatores do sistema administrativo.

Junior et al (2008) e Souza et al (2015) apresentam o postulado por Chiavenato (1993) de que o clima organizacional está relacionado ao grau de motivação dos funcionários, e tem relação com seis dimensões, a saber:

1- estrutura organizacional: são as regras, os regulamentos, os procedimentos, a autoridade, a especialização, entre outros. De forma que quanto maior a liberdade do trabalhador melhor pode ser o clima organizacional;

2- responsabilidade: tem-se duas possibilidades de coibição ou de incentivo do comportamento por vinculação ao superior, negando a iniciativa pessoal ou restrições de decisões pessoais, e outros, de maneira que quanto maior for o incentivo melhor pode ser o clima;

3- riscos: a situação de trabalho pode ser protecionista ou fomentadora/desafiante. Sendo que quanto mais impulsionadora maior a possibilidade de um clima organizacional mais satisfatório;

4- recompensas: a organização pode destacar críticas/punições ou recompensas/incentivos, quanto mais estímulo houver referente às recompensas e aos incentivos, melhor poderá ser o clima;

5- calor e apoio: pode-se manter um clima negativo de trabalho ou um clima positivo de apoio tanto das iniciativas grupais ou pessoais;

6- “conflito: a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivo a diferentes pontos de vista, melhor o clima” (Souza et al, pág. 318, 2015).

Miranda (2009) coloca que o grau motivacional elevado exprime relações de satisfação, animação, interesse, colaboração entre os trabalhadores, porém a baixa motivação, podem gerar estados depressivos, desinteresse, apatia, insatisfação. Além de apresentar uma relação importante entre satisfação, motivação e clima organizacional, principal discussão deste estudo:

Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Pode-se dizer que o clima organizacional influencia e é influenciado pelo estado motivacional das pessoas, portanto é um reflexo direto dos níveis motivacionais.  
(MIRANDA, 2009, p. 54)

Silva (2015) propõe que o uso intenso das pesquisas de clima organizacional seria atribuído ao seu grande alcance teórico, associada a possibilidade avaliar particularidades dos fenômenos psicossociais, como liderança, interações humanas e o reconhecimento.

Silva (2015) busca organizar os principais fatores, comumente presentes na literatura especializada, sobre o clima organizacional como um fenômeno multivariado e vivenciado pelos trabalhadores em diferentes níveis e sobre a apreensão desse fenômeno por meio de métodos e técnicas de investigação científica (Pesquisa de Clima Organizacional).

Sendo que para o constructo do Clima Organizacional as variáveis que compõem o clima são a estrutura organizacional, a gestão, as condições e benefícios e a comunicação organizacional. Já os níveis vivenciais são o perceptual/ subjetivo, o cultural, o interpessoal e o estrutural. Quanto as técnicas de geração de dados, temos a entrevista, o questionários, grupo focal e observação participante, tendo como resultado da investigação a pesquisa de Clima organizacional.

### **2.3 Motivação**

Gondim e Silva (2014, p. 173) apresentam a etimologia do termo motivação como sendo derivada do latim *motivos* “e refere-se a ‘tudo aquilo que pode fazer mover’, ‘que causa ou determina alguma coisa’ ou ‘o fim ou razão de uma ação’”. Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação”.

As diversas teorias motivacionais podem ter diferentes focos. Gondim e Silva (2014, p. 187) propõem um agrupamento de onze teorias em sete diferentes focos: necessidade (1); estilo de gestão (2); fatores internos e externos (3); valência, instrumentalidade e expectativa (4); metas (5); estado emocional de alta ativação, de forte concentração, prazer e rendimento (6); e autorregulação, autodeterminação, percepção de eficácia e de controle do ambiente e da tarefa (7).

No primeiro foco têm-se as teorias: da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943); das necessidades (Aldefer, 1969) e das necessidades de realização (McClenllend, 1953). No segundo foco apresenta-se a teoria X e Y (McGregor, 1960), o terceiro é representado pela teoria bifatorial (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959). No quarto foco tem-se a teoria da Expectância (Vroom, 1995), na quinta a teoria do estabelecimento de metas (Locke e Latham, 1990) e na sexta a teoria do fluxo motivacional (Csikszentmihalyi, 1996). O sétimo, e último, foco têm-se as teorias: sociocognitiva (Bandura, 1986, 1997); de autorregulação (Kanfer, 1977); e de autodeterminação (Ryan e Deci, 1987).

Busca-se apresentar brevemente as teorias citadas a cima iniciando com a hierarquia das necessidades de Maslow (1943) em que as necessidades humanas são de origem biológica e

tem uma ordem hierárquica, a saber, em ordem crescente: básicas inferiores- necessidades fisiológicas e de segurança; e as básicas superiores- necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

A teoria das necessidades de realização de McClelland (1953) concorda com Maslow (1943) quanto a característica biológica das necessidades, porém as três necessidades: poder, afiliação e realização se “inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos da socialização aos quais estiverem submetidas” (Gondim e Silva, pág. 178, 2014).

A teoria X e Y de McGregor (1960) relacionada ao estilo gerencial, em que no X o homem não é motivado e não quer se desenvolver, sendo a ênfase no controle, enquanto no Y o homem é motivado e quer se desenvolver tendo a ênfase na pessoa.

Para a teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), os fatores externos ao trabalho são os fatores higiênicos e alternam-se em condições de insatisfação à de não insatisfação, enquanto os fatores internos são os fatores motivadores variam em condições de satisfação à de não satisfação (Gondim e Silva, 2014).

A teoria da Expectância de Vroom (1995) baseia-se em que na premissa de que “as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas” (Gondim e Silva, pág. 180, 2014). As decisões se dão pelo resultado da função múltipla dos seguintes conceitos cognitivos: valência, instrumentalidade e expectância.

Segundo a teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990), as metas modificam de intensidade e conteúdo, orientando-se para ação pelos mecanismos: direção a atenção; mobilização de esforços; enojamento de persistência e facilitação de desenvolvimento de uma estratégia.

A teoria do fluxo motivacional de Csikszentmihalyi (1996) salienta que a motivação é apresentada como um estado emocional, psicológico, de curta duração e alta ativação, e para atingir este estado os principais fatores são: êxtase, alta concentração, autocontrole e clareza cognitiva. (Gondim e Silva, 2014).

Bandura (1986, 1997) apresenta a teoria sociocognitiva em que “a maior parte do comportamento humano é fruto de processos interativos e que a percepção de autoeficácia é um importante propulsor das ações humanas” (Gondim e Silva, pág. 185, 2014).

A teoria de autorregulação de Kanfer (1977), também, relaciona os objetivos à autorregulação e a autoeficácia da ação. A última é a teoria de autodeterminação de Ryan e Deci (1987) “o bem-estar é fruto do comportamento intencional, autônomo, autocontrolado e autorregulado levando a autorrealização (Gondim e Silva, 2014).

Bergamini (1997, p 89) defende, que o comportamento motivacional “existe em função de um estado anterior de carência”, sendo assim quanto maior o estado de carência, maior a motivação. Assim, a motivação apresenta-se como sinônimo de necessidade, “quanto maior a necessidade, maior a motivação”.

Canonico (s.t.) retoma Bergamini (1997) quanto aos fatores de motivação intrínseco, advindos das características de personalidade, por exemplo as capacidades: de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de valores, e dos fatores de motivação extrínseco, as características provenientes do ambiente organizacionais, por exemplo os sistemas: políticos, de coesão grupal existente.

Miranda (2009), retoma Bergamini (2008), ao enumerar alguma das situações organizacionais que podem suscitar conflitos, como a atribuição de tarefas sem sentido para o trabalhador, uma vez que não são consideradas suas expectativas motivacionais pessoais. Além da importância da pessoa perceber que seus comportamentos são escolhidos por elas mesmas e não, apenas, determinados por questões internas, fortalecendo a autonomia do trabalhador.

Para Silva (2015, pág. 455) a partir de Bergamini (2003): “o estudo da motivação humana contempla pesquisas dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham na direção de objetivos considerados relevantes, o que continuam escolhas de natureza interior ou intrínsecas a psique de cada ser humano”.

A atuação dos psicólogos nas organizações e no trabalho muitas vezes se volta para busca de explicações e intervenções sobre a motivação dos trabalhadores afim de estes consigam obter maiores e melhores níveis de desempenho em seu trabalho (Silva, 2015).

## **2.4 Satisfação no Trabalho**

Azevedo (2012) e Santos (2012) apresentam um histórico da discussão sobre a satisfação no trabalho. Inicialmente os estudos consideravam a satisfação apenas com um componente da motivação (Siqueira, 2008, apud Azevedo, 2012).

Santos (2012) apresenta o “rompimento” com o modelo Taylorista do trabalho como marco importante para se pensar a satisfação no trabalho, pois foi necessário começar a valorização do fator humano na organização. Nesta perspectiva, Azevedo (2012, pág. 02) discorre mais sobre este histórico:

“Nas décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude, exigindo maior responsabilidade social por parte das empresas. Em seguida, para (SIQUEIRA, 2008), a satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo, (SIQUEIRA e PADOVAM apud, SIQUEIRA 2008) ”.

Santos (2012, pág. 04) ressalta a importância do estudo sobre satisfação no trabalho “é a variável dependente mais estudada na literatura organizacional (Staw, 1984, cit. in Lima et al., 1995), pois pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001) ”.

Santos (2012) e Azevedo (2012) concordam quanto à complexidade e dificuldade de definição sobre a satisfação no trabalho pelo aspecto subjetivo, ou seja, pode variar de pessoa para pessoa, de acordo com circunstâncias e nos espaços temporais diferentes. Esta lógica tem relação com o conceito de satisfação apresentado por Azevedo (2012, pág. 03) de Locke (apud

ZANELLI et. alli, 2004, p. 302) como “um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências”.

Silva (2015, p. 456) faz a análise etimológica da palavra satisfação que “em latim é *satis*, cujo significado é ‘bastante’, ‘suficiente’, ‘em quantidade adequada’, combinada com *facere*, o que quer dizes do modo desejado, possível”.

Santos (2012) apresenta uma adaptação de Lima et al. (1995) quanto a tipologia das variáveis de modelos para explicação da satisfação sendo o primeiro referente as características situacionais, que tem com conceitos chaves dos modelos que valorizam as características: da função, do processo de tomada de decisão, do reforço. O segundo nível centra-se nas características individuais, sendo seu conceito chave a discrepância entre expectativas e retornos da organização para com o seu funcionário. O terceiro, e último, nível refere-se à interação social tendo a comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional com conceitos chaves para os modelos.

Junior et. at. (2008, p. 35) definem a satisfação com o trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que executa, destacando-se que o trabalho envolve várias dimensões que não apenas aquelas correlacionadas à tarefa realizada”.

Azevedo (2012, pág.04) apresenta a visão multidimensional de Zanelli (et. alli. 2004, p. 303): “um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho”. Mas ressalta que existem autores que optam pela visão unidimensional, “que concebem a satisfação no trabalho como uma atitude geral ante o trabalho como um todo”.

Siqueira & Gomide Jr. (2013), apud Silva (2015), colocam que na perspectiva humanista os sentimentos que surgem no âmbito do trabalho são transpostos para os outros campos da vida, como para a saúde física e psíquica. Sendo possível identificar os graus de satisfação dos trabalhadores pode-se, também, estimar-se a saúde e o bem-estar das pessoas na circunstância do trabalho.

A satisfação no trabalho segundo Spector (2003) apud Azevedo (2012) é uma variável de atitude, sendo importante que a organização entenda quais são os valores, as atitudes e os

objetivos do trabalhador, aspectos que têm relação com a satisfação, para que a seja efetiva a participação do trabalhador na organização. Como ressalta:

“Para que os objetivos da organização sejam alcançados, é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Tanto para Zanelli et. alli (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.” Azevedo (2012, pág. 03)

É importante destacar que satisfação não é sinônimo de motivação, e vice-versa, uma vez que:

A motivação refere-se aos fatores internos dos seres humanos, tais como necessidades, desejos e interesses que estimulam, mantêm e direcionam o comportamento para o alcance de determinado objetivo. Já o conceito de satisfação indica atitude (disposição) expressada por meio de sensações ou sentimentos decorrentes do atendimento parcial ou total de necessidades e expectativas. (HUFFMAN, VERNON & VERNON, 2003; STEUER, 1989, apud SILVA 2015, p. 458).

Bergamini (1997, p. 91) apresenta uma relação interessante entre a satisfação e a motivação: “A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando, assim, nova conduta de busca rumo a novo objetivo motivacional”.

### 3 FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS- FUNED

A presente seção caracteriza a FUNED, apresentando missão, valores e visão, assim como sua estrutura organizacional.

Em 03 de agosto de 1907, foi inaugurada em Belo Horizonte, uma Filial do Instituto Manguinhos- que é atualmente Fiocruz no Rio de Janeiro, cujo objetivo era pesquisar, divulgar e ampliar as ações de saúde pública pelo Estado. Em 1922, após a morte de Ezequiel Dias, esta filial passou a ter seu nome como forma de homenagem, tornando-se o Instituto Ezequiel Dias. Em 1936, oficializou-se a incorporação do Instituto Ezequiel Dias à estrutura do Estado de Minas Gerais e mudou-se para a Fazenda Gameleira, local que funciona até hoje.

Atualmente, a Fundação Ezequiel Dias (FUNED) é vinculada à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) e atua de forma integrada com o sistema de saúde pública do Estado, tendo como missão participar do fortalecimento do Sistema Único de Saúde, protegendo e promovendo a saúde.

Apresentam-se como valores: qualidade, inovação, ética, compromisso, competência, transparência e humanização. Com a visão de ser referência nacional, até 2020, em inovação científica e tecnológica, Vigilância em Saúde e em desenvolvimento e produção de medicamentos para o Sistema Único de Saúde.

A fundação tem por finalidade, segundo o site institucional:

“realizar pesquisas para o desenvolvimento científico e tecnológico no campo da saúde pública, pesquisar e produzir medicamentos, bem como realizar análises laboratoriais no campo dos agravos à saúde coletiva em consonância com as diretrizes estabelecidas pela política estadual de saúde, competindo-lhe:

I – incentivar, realizar e participar de pesquisas científicas e tecnológicas visando à aplicação de conhecimentos para a solução de problemas de saúde do Estado e do País;

II – estabelecer intercâmbio com outras instituições visando aos interesses da saúde;

III – extrair, produzir, fabricar, transformar, sintetizar, purificar, fracionar, embalar, reembalar, importar, exportar, armazenar e comercializar produtos biológicos, profiláticos, insumos, medicamentos e congêneres necessários às atividades de órgãos e entidades públicas e privadas;

IV – importar e exportar insumos e produtos farmacêuticos e equipamentos necessários às suas ações e atividades;

V – incumbir-se dos atos necessários à obtenção de patente ou de registro de seus produtos industriais ou intelectuais; e

VI – prestar serviços de análises laboratoriais no campo dos agravos à saúde coletiva”.

Disponível em <<http://www.funed.mg.gov.br/institucional/organograma/>>  
Acesso em 20 de junho de 2017.

A FUNED é organizada em cinco diretorias, sendo: Presidência (PRE), Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF); Diretoria Industrial (DI), Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e Diretoria do Instituto Otávio Magalhães (DIOM). De forma que a PCO é de responsabilidade da Divisão de Gestão de Pessoas (DGP) pertencente à DPGF.

A Presidência atua de forma a integrar as diretorias e estabelecer, em conjunto com os demais membros da administração, metas anuais, além de meios para garantir o alcance de resultados propostos para a promoção da saúde e desenvolvimento do Sistema Único de Saúde (SUS).

A Diretoria Industrial desenvolve, aperfeiçoa, produz e distribui medicamentos, soros e vacinas em atendimento prioritário à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG) e órgãos de outras instâncias do SUS.

A Diretoria do Instituto Otávio Magalhães atua no controle de doenças, por meio do processo de investigação e inquérito, e na realização de exames para diagnóstico de doenças de notificação compulsória como dengue, febre amarela, AIDS, tuberculose, dentre outras; sendo referência nacional para Doença de Chagas e leishmaniose. Atua também nas análises de alimentos, água, medicamentos, cosméticos, saneantes e ambientes, sendo referência nacional também na análise de medicamentos.

Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento desenvolve o conhecimento científico em assuntos de retorno social, técnicas e processos com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e produtos desenvolvidos na instituição. Planeja, coordena, dirige, supervisiona, executa e avalia o desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas da Fundação Ezequiel Dias. Baseia-se no estudo da biodiversidade, com foco em venenos e toxinas de animais peçonhentos e em plantas medicinais para o desenvolvimento de fármacos e outros produtos para a saúde humana.

A Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças é responsável por coordenar as atividades de planejamento, gestão e finanças, promovendo a implantação e o acompanhamento das políticas relativas à administração e desenvolvimento de pessoas, logística de apoio operacional, planejamento, orçamento, contabilidade, finanças e gestão da tecnologia, e sistemas de informação.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

Neste trabalho será utilizado o método indutivo, que é responsável pela generalização, isto é, parte de algo particular para uma questão mais ampla. Para Lakatos e Marconi (2007, p.86),

“Indução é um processo mental por intermédio do qual, partimos de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.”

A metodologia de pesquisa, de natureza quantitativa, e parte qualitativa, que não será apresentada neste estudo. De forma que os dados foram extraídos mediante aplicação de questionários, composto por questões fechadas e um espaço aberto para comentários, que não serão aqui discutidos.

Trata-se de um trabalho teórico-prático, com uso de documentação indireta – com pesquisa documental e bibliográfica - e direta, com a utilização de pesquisa exploratória. O método utilizado será o monográfico, que tem como princípio o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (GIL, 2008).

Este trabalho utilizou a base de dado da Pesquisa de Clima Organizacional- 2016/2017 (PCO- 2016/2017), oriundo do questionário aplicado entre os dias 21 e 30 de novembro de 2016 na Fundação Ezequiel Dias (Funed)

Ressalta-se que a PCO é um instrumento de gestão de pessoas utilizado para o levantamento do clima, com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação à instituição, quais são os pontos fortes e fracos da organização. Com seus resultados é possível planejar e implementar ações de melhoria no ambiente interno.

E no caso apresentado teve um monitoramento por uma comissão composta por representantes da Divisão de Gestão de Pessoas (DGP), Assessoria de Comunicação Social (ACS), Departamento de Controle da Qualidade (DQ) e Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI). E decidiu-se por aplica-la de forma bianual, não mais anualmente como vinha sendo feito na organização.

Na primeira quinzena de novembro de 2016, foi realizado um pré-teste da Pesquisa, no qual alguns servidores de diferentes diretorias e cargos foram convidados a responder ao questionário e comentar suas impressões após o preenchimento.

O questionário foi aplicado de somente na forma online, por meio de ferramenta do *Google Docs* e, além da divulgação do link de acesso, foram disponibilizados 1 computador e 1 *tablet*, localizados em área de grande circulação dos trabalhadores da Funed para utilização e acesso dos interessados.

Todos os servidores receberam em seu e-mail institucional o link para acessarem a pesquisa juntamente com orientações e mensagens de motivação para respondê-la. Além disso, foram feitas divulgações no Jornal Mural, que fica exposto em locais estratégicos da instituição e em todos os prédios e diretorias e na intranet. Foram feitas, também, a divulgação corpo a corpo, que servidores foram nas áreas incentivar os colegas a preencherem o questionário.

A fundação conta em seu quadro de servidores com 852 pessoas. Todos receberam via e-mail o link com o questionário. Aqueles que não tinham acesso a computadores em suas áreas

foram informados da possibilidade de acessarem o link nos computadores pertencentes à biblioteca institucional, além dos que estavam disponíveis nos locais de grande circulação.

Após a aplicação do questionário, iniciou-se a etapa de organização dos dados coletados, análise e elaboração do relatório final. Os dados foram trabalhados em planilhas do *Excel* e analisados por meio de pacotes estatísticos e gráficos também do *Excel*.

O instrumento da pesquisa (Apêndice A) tem a composição de três blocos, sendo eles: perfil do respondente, questionário e comentários.

O questionário (bloco 2) possui 30 questões afirmativas em que o respondente deveria escolher entre as opções: concordo muito, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo muito. E as questões foram organizadas, para análise posterior, em 7 módulos temáticos:

- Módulo 1: Gestão local e da atividade (Questões: 1, 2, 3, 4 e 5)
- Módulo 2: Motivação e relações de trabalho (Questões: 6, 7, 8, 9 e 10)
- Módulo 3: Gestão institucional (Questões: 11, 12, 13, 14 e 15)
- Módulo 4: Comunicação Institucional (Questões: 16, 17 e 18)
- Módulo 5: Condições de Trabalho (Questões: 19, 20, 21 e 22)
- Módulo 6: Desenvolvimento de Pessoas (Questões: 23, 24, 25 e 26)
- Módulo 7: Benefícios (Questões: 27, 28, 29 e 30)

Para tanto, neste trabalho, apresentaremos os resultados e faremos análises, apenas, dos módulos: gestão local e da atividade (1), motivação e relações de trabalho (2), condições de trabalho (5), desenvolvimento de pessoas (6) e benefícios (7). Mas ressalta-se que todos os módulos podem ter influência na motivação e na satisfação dos servidores da instituição.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Relembra-se que os resultados apresentados neste estudo, por meio de gráficos, são oriundos dos dados colhidos por meio da aplicação da PCO 2016/2017 na Funed. Tem-se inicialmente uma tabela (1) para contextualização da adesão dos respondentes a pesquisa, de forma, que o total geral foi de 42% (354) de participantes na PCO.

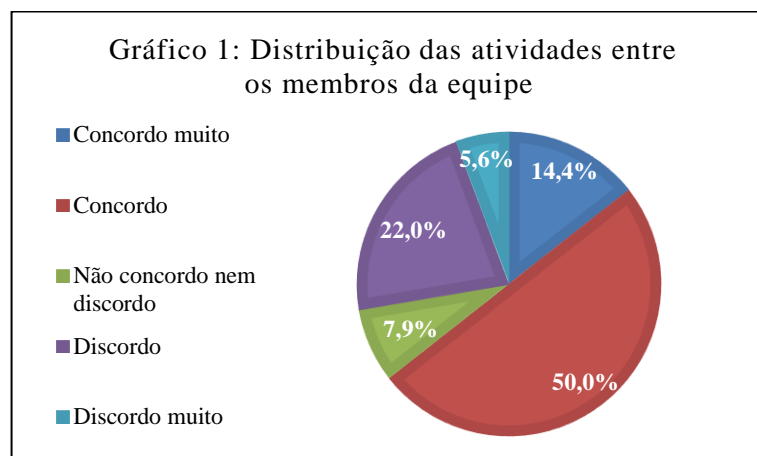
Tabela 1: Servidores participantes da PCO divididos por diretoria.

Total	Respondentes da PCO 2016/2017	Total de Trabalhadores na Funed	Porcentagem de respondentes
	354	852	42
<b>Por diretoria</b>	-	-	-
DPGF	91	197	46
DPD	39	82	48
DIOM	97	217	45
DI	81	273	30
PRES	46	68	68

Fonte: FUNED- MINAS GERAIS. Relatório Completo PCO 2016/2017.

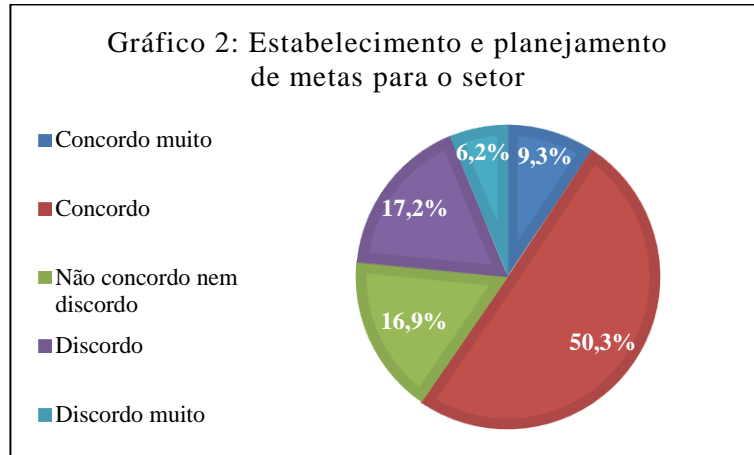
O módulo 1 referia-se gestão local e da atividade, contendo 5 questões, as quais seguir apresentaremos os gráficos, bem como sua questão correspondente.

Tinha-se como primeira afirmativa: as atividades em minha área de trabalho são bem distribuídas entre os membros da equipe, de forma que, 50% dos respondentes concordam e 22% discordam.



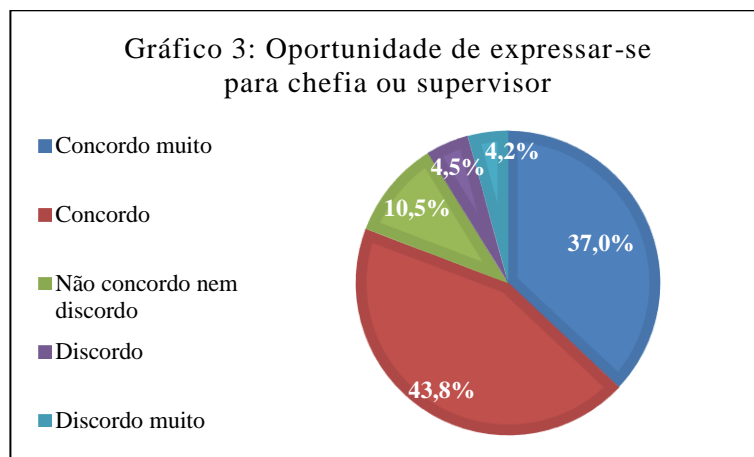
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A segunda afirmativa era: as metas estabelecidas para o meu setor são bem planejadas. De forma que 9,3% concordam muito, 50,3% concordam e 6,2% discordam muito.



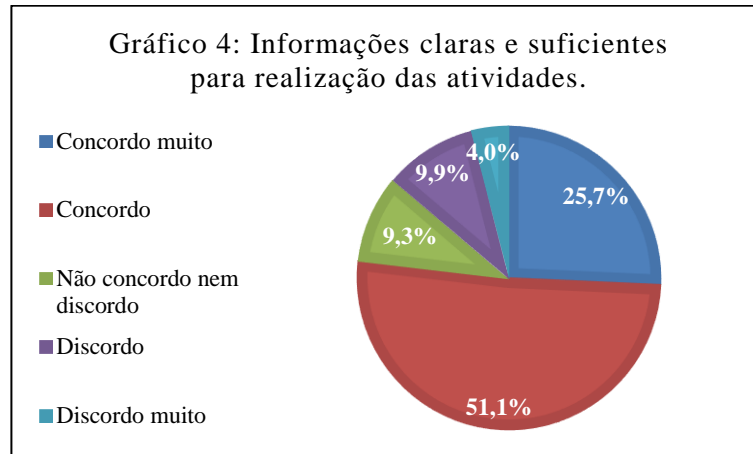
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

Tenho oportunidade de expressar o que penso para minha chefia ou supervisor, era a terceira afirmativa, em que 80,8% (37% concordam muito e 43,8% concordam) acreditam ter oportunidade de expressar-se.



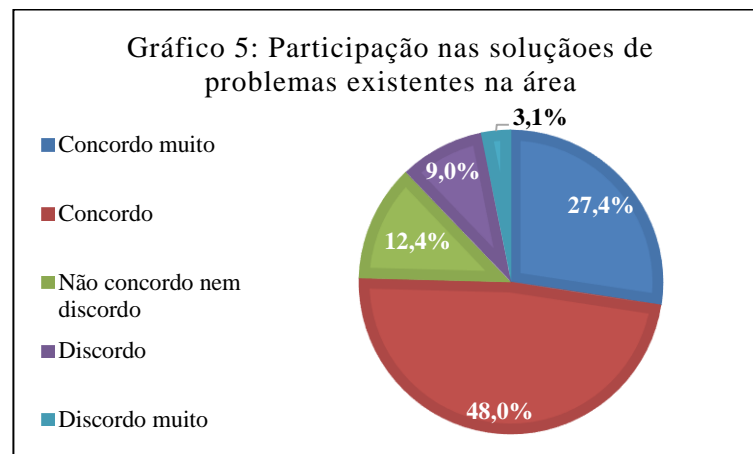
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A quarta afirmativa diz respeito ao provimento de informações: minha chefia ou supervisor fornece informações claras e suficientes para realização das minhas atividades. Sendo que 9,3% dos respondentes não concordam e nem discordam da afirmativa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

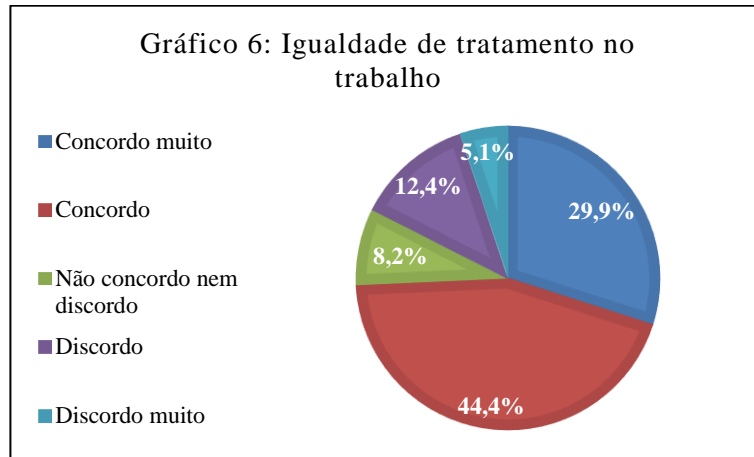
A última questão (5) deste módulo (1): participo ativamente da solução dos problemas que existem em minha área, e 48% dos respondentes concordam com a afirmativa e 9,0% discordam.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

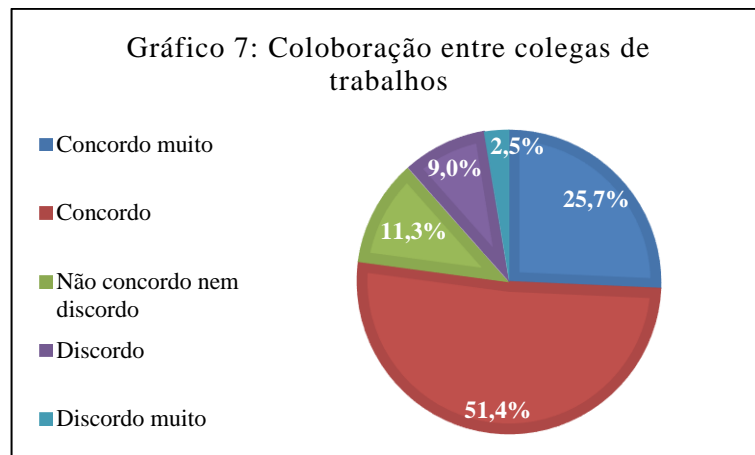
O segundo módulo abarcar mais diretamente o tema do estudo: “Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Fundação Ezequiel Dias”, com a temática: motivação e relações de trabalho, contendo, também, cinco, questões (6, 7, 8, 9 e 10).

A afirmativa seis, primeira do módulo dois, era: sou tratado como os demais membros de minha equipe de trabalho, de forma que 44,4% dos participantes concordam e 12,4% discordam.



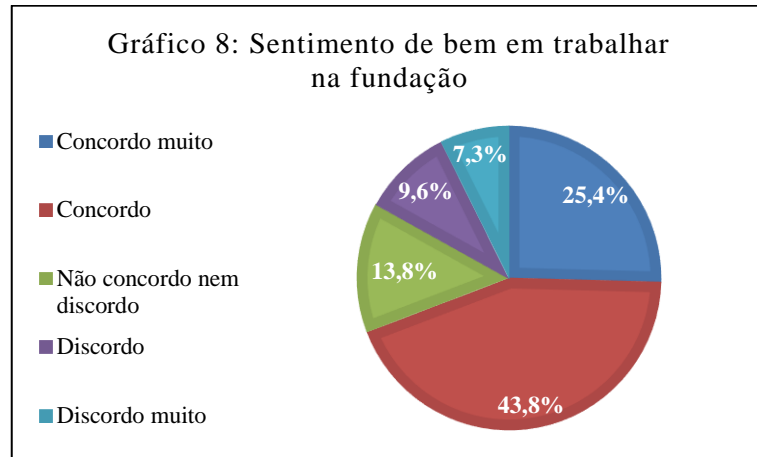
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A segunda afirmativa apresentava: Existe colaboração entre os colegas de trabalho nas atividades desenvolvidas pela área, em que 25,7% concordam muito e apenas 2,5% discordam muito desta afirmativa.



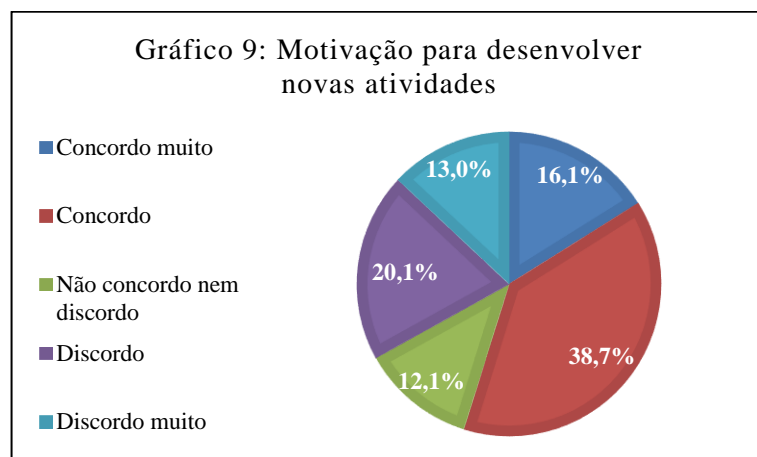
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A questão oito afirmava: sinto-me bem em trabalhar na Funed, de forma que 69,2% concordam em alguma medida com a afirmação (24,4% concordam muito e 43,8% concordam) e 16,9% discordam em algum grau da afirmativa (7,3% discordam muito e 9,6% discordam).



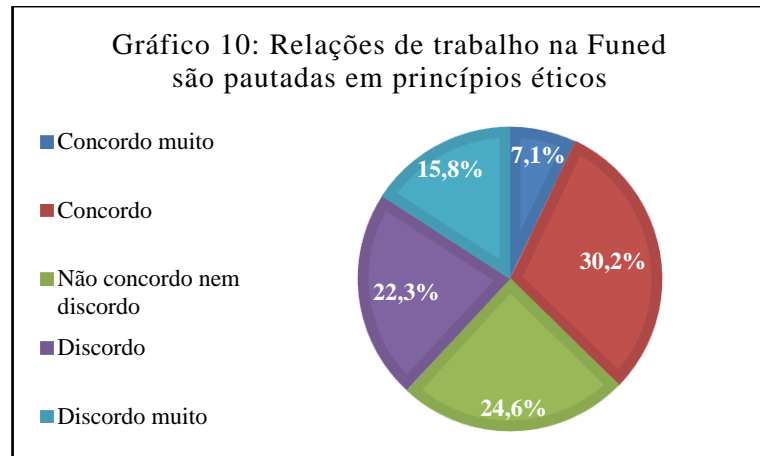
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

“Sinto-me motivado para desenvolver novas atividades” era a nona afirmativa apresentada e 16,1% dos respondentes concordaram muito e 13% discordaram muito. Considera-se que essa questão é o cerne do estudo, uma vez que pergunta diretamente aos respondentes se estão motivados para a realização de novas atividades, sendo que o polo positivo obteve 54,8% (concordam muito- 16,1% e concordam- 38,7%) e o polo negativo alcançou 33,1% (discordam muito- 13% e discordam- 20,1%), além dos 12,1% que se manifestaram sem opinião definida.



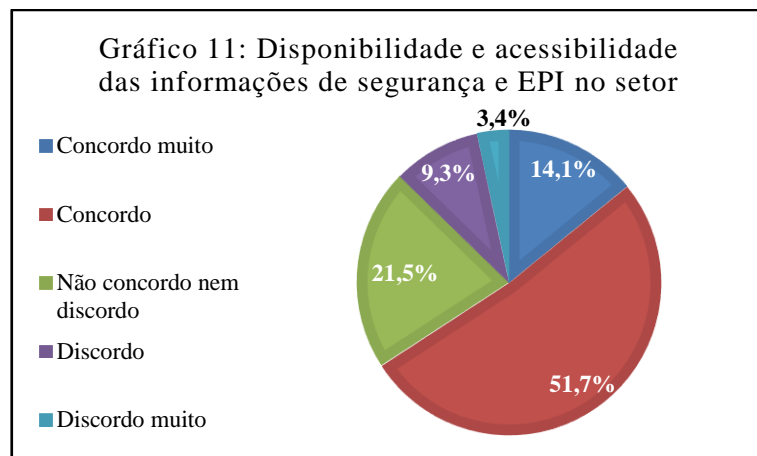
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A décima, e última questão, do segundo módulo tinham como afirmativa: percebo que as relações de trabalho na Funed são pautadas por princípios éticos. Em que 24,6% dos respondentes manifestaram-se sem opinião definida, por meio da opção: não concordo nem discordo.



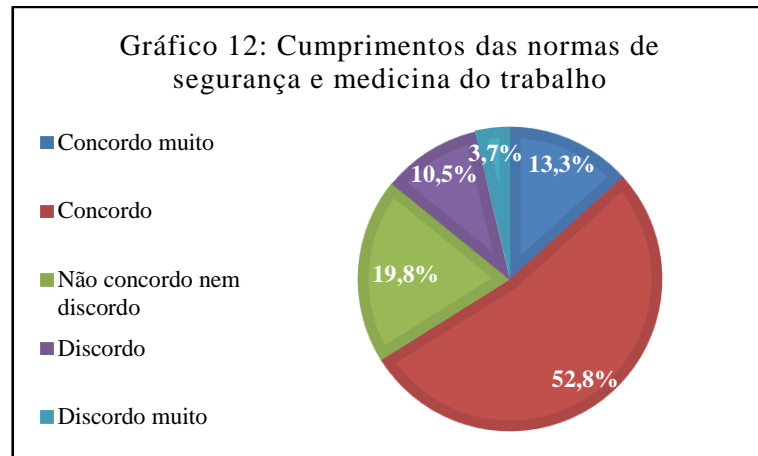
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

O módulo cinco trava-se das condições de trabalho, continuam quatro questões: 19, 20, 21 e 22. Sua primeira questão tinha a afirmativa: as informações de segurança e EPI, da área em que trabalho, estão disponíveis e acessíveis, em que 51,7% concordam e 9,3% discordam.



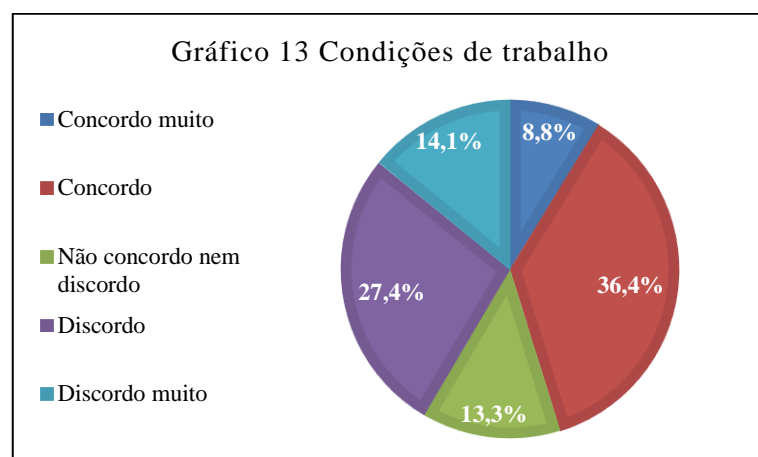
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A vigésima afirmativa, segunda deste módulo, apresentava: as normas de segurança e medicina do trabalho são cumpridas em minha área de trabalho. E 13,3% concordam muito e 3,7% discordam muito.



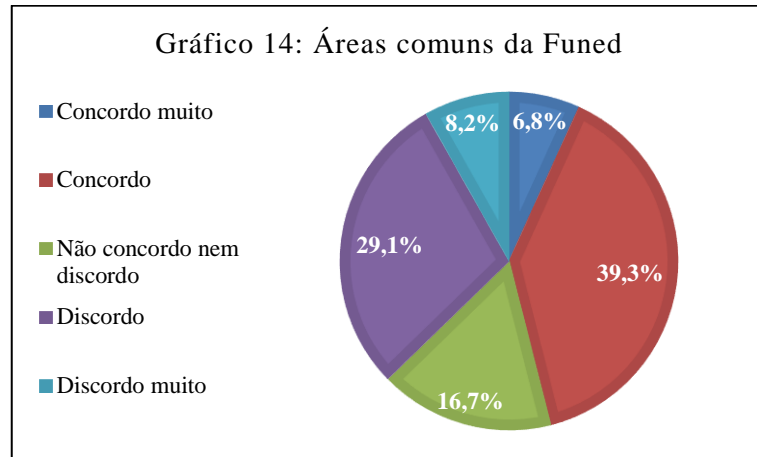
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

Quanto “as condições de trabalho (equipamentos, mesas, computadores, entre outros) atendem às necessidades das tarefas que são exercidas em minha área”, afirmativa 21, teve-se no polo negativo 41,5% (14,1% discordam muito e 27,4% discordam) e no polo positivo 45,2% (8,8% concordam muito e 36,4% concordam).



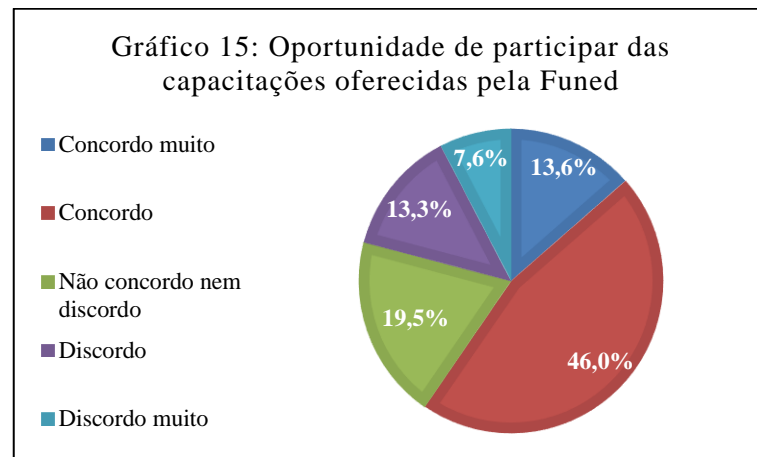
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A quarta questão do módulo 2 afirmava: as áreas comuns da Funed estão adequadas às necessidades dos servidores. 16,7% dos respondentes consideram-se em opinião formada sobre a questão, representados pela opção: não concordo nem discordo.



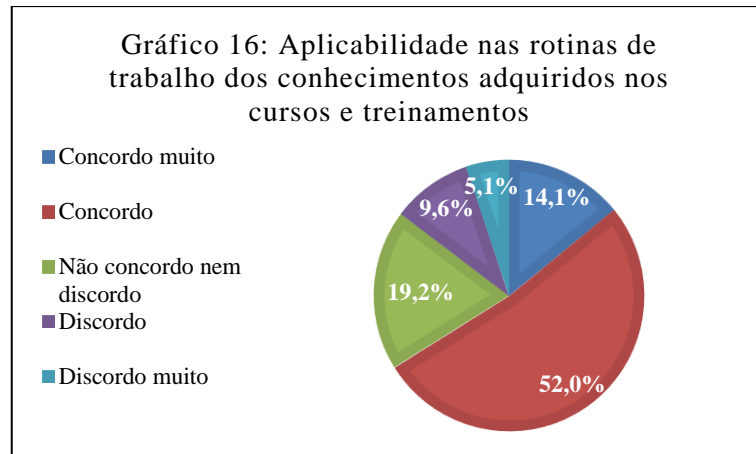
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

O módulo 6 referia-se a temática do desenvolvimento de pessoas, com, também quatro questões, sendo de números: 23, 24, 25 e 26. Sua primeira afirmativa expunha: eu tenho oportunidade de participar das capacitações oferecidas pela Funed, em que parte significativa afirmou concordar 46%, enquanto 13,3% discordaram.



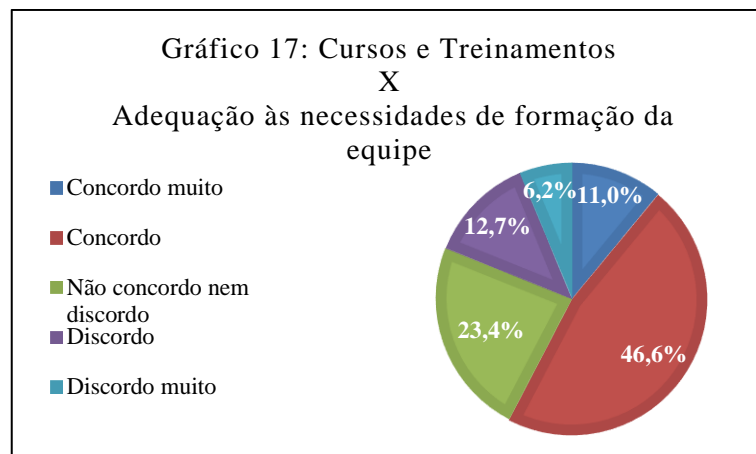
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A questão de número 24 afirmava: os conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos são aplicados nas rotinas de trabalho. 52% responderam com o “concordo”, sendo o polo positivo de 66,1%. Ou seja, partes significativas da instituição que tem oportunidade de participar dos cursos e treinamentos ofertados estão aplicando esses conhecimentos adquiridos em suas atividades de rotina.



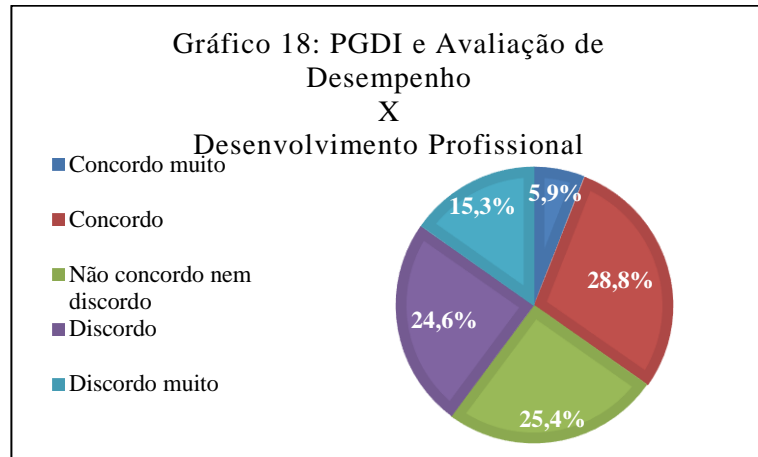
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A penúltima afirmativa: “os cursos e treinamentos oferecidos são adequados às necessidades de formação da equipe” observadas as opções dos extremos, teve-se, 11% na opção concordo muito e 6,2% com a opção discordo muito.



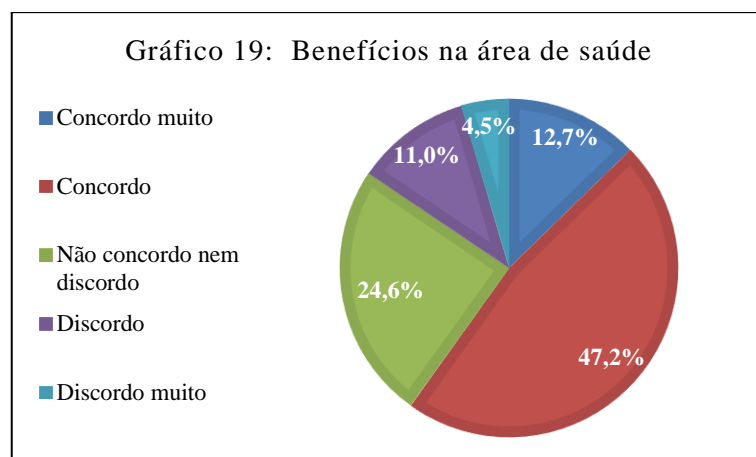
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

“Os instrumentos de PGDI (Plano de Gestão do Desempenho Individual) e de avaliação de desempenho contribuem para o meu desenvolvimento profissional” era a última afirmativa, em que 28,8% dos respondentes concordam com a afirmativa e 24,6% discordam.



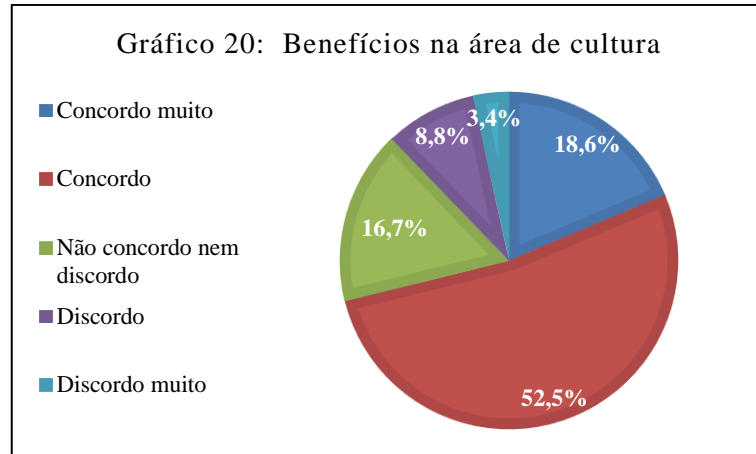
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

O módulo 7, último da pesquisa e, também, a ser apresentado neste estudo, destinou-se a temática dos benefícios, sendo as questões: 27, 28, 29 e 30. “Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Funed na área de saúde (exemplos: odontologia, exames laboratoriais, ginástica laboral, ações preventivas, entre outros)” foi a primeira afirmativa do módulo, em que 47,2% concordaram e 11% discordaram.



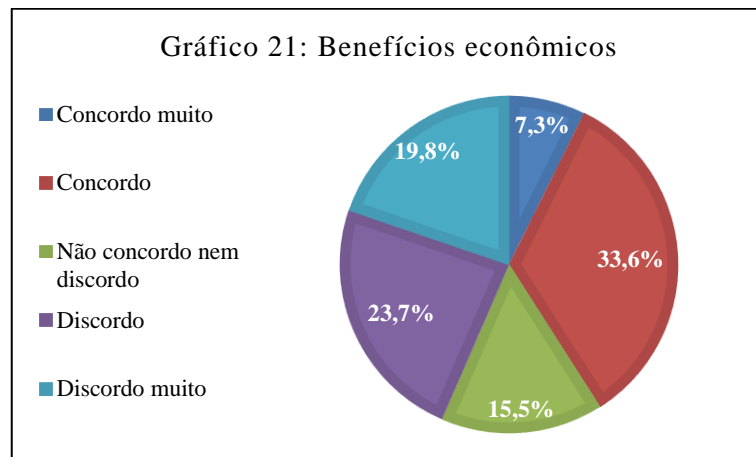
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A segunda questão do módulo era: estou satisfeito com os benefícios oferecidos na área de cultura (exemplos: feiras, bazares, biblioteca, DVDteca, Cineclub, sorteio de ingressos, projeto musical, entre outros). Em que pouco mais da metade- 52,5%- concordaram com a afirmativa e 16,7% mantiveram-se sem opinião formada (não concordo nem discordo).



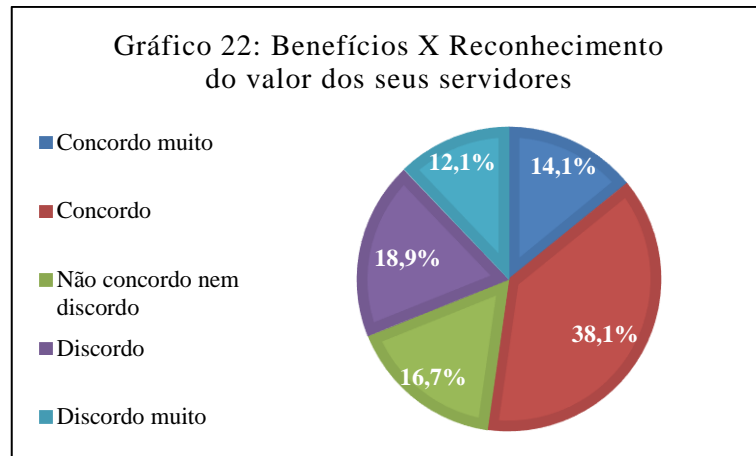
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

Quanto afirmativa 29 tinha-se: estou satisfeito com os benefícios econômicos oferecidos (Exemplos: GIEFS, auxílio creche, vale-transporte/estacionamento, refeições, entre outros), de maneira que 7,3% dos respondentes concordam muito e 19,8% discordam muito.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A questão 30, que terá seus dados apresentados, afirma: os benefícios oferecidos pela Funed são um meio de reconhecer o valor dos seus servidores. Um pouco mais da metade dos respondentes- 52,2%- concordam em alguma medida com a afirmativa (38,1% concordam e 14,1% concordam muito).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

A tabela (2) a seguir apresenta a sequência numérica para o cálculo do percentual de satisfação considerando-se apenas o polo positivo de respostas. Explica-se a elaboração da tabela (FUNED- MINAS GERAIS. Relatório Completo PCO 2016/2017):

- Pontuação máxima: para cada opção de resposta do questionário foi atribuído um peso diferente, sendo:
  - Concordo muito: 5
  - Concordo: 4
  - Não concordo nem discordo: 3
  - Discordo: 2
  - Discordo muito: 1
- Pontuação obtida: foi somada toda a pontuação realmente obtida nas respostas dos 354 questionários aplicados (geral e por módulos);
  - Polo positivo/total: dividiu-se o total de respostas do tipo “concordo muito” e “concordo” (polo positivo) pelo total de respostas às questões (354 respondentes x 30 questões), bem como para cada um dos módulos.
  - Percentual de satisfação: resultado da divisão anterior em porcentagem.

Tabela 2: Resultado do percentual de satisfação, geral e por módulos

	Questões	Pontuação máxima	Pontuação Obtida	Polo Positivo/ Total	Percentual de Satisfação (%)
<b>GERAL</b>	1 a 30	53.100	37.185	5.852/10.620	<b><u>55,1</u></b>
<b>Módulo 1: Gestão local e da atividade</b>	1 a 5	8.850	6.949	1.264/1770	71,41
<b>Módulo 2: Motivação e relações de trabalho</b>	6 a 10	8.850	6.504	1.107/1770	62,54
<b>Módulo 5: Condições de Trabalho</b>	19 a 22	7.080	5.068	790/1416	55,79
<b>Módulo 6: Desenvolvimento de Pessoas</b>	23 a 26	7.080	4.893	772/1416	54,52
<b>Módulo 7: Benefícios</b>	27 a 30	7.080	4.988	794/1416	56,07

Fonte: FUNED- MINAS GERAIS. Relatório Completo PCO 2016/2017.

Observa-se que os respondentes estão parcialmente- 55,1%- satisfeitos com a organização em questão neste estudo. E que, dentre os módulos aqui apresentados, o primeiro (gestão local e da atividade) obteve maior percentual de satisfação- 71,41%- entre os respondente, em contrapartida o módulo 6 sobre desenvolvimento de pessoas teve o menor percentual de satisfação- 54,52%.

Com base nos dados apresentados na pesquisa e sob a luz das teorias apresentadas, podemos avaliar:

Que analisando a motivação e satisfação no âmbito da FUNED, com base na hierarquia das necessidades de Maslow (1943), podemos perceber que as necessidades humanas de origem biológicas são de ordem crescente, sendo que as básicas inferiores são as fisiológicas e de segurança.

Nesse sentido, podemos observar os gráficos 8,19, 20 e 21. No gráfico 8, o polo positivo representa 69,2% de servidores sentem-se bem em trabalhar na fundação, no gráfico 19 os

benefícios oferecidos na área da saúde representam um fator importante, impactando positivamente 59,9% dos que responderam a pesquisa. No gráfico 20 os benefícios culturais receberam uma boa avaliação dos servidores, 71,1% demonstraram satisfeitos com o que está sendo oferecido pela instituição. E por fim, o gráfico 21, com índices menores, indicam que os benefícios econômicos têm um percentual significativo de insatisfação, considerando o polo negativo a representação 39,2%. Isso também, pode ser analisado com base no atual cenário econômico vivido pelo o Estado de Minas Gerais, que tem afetado diretamente a vida dos servidores que estão recebendo seus salários parcelados, sem reajustes e em algumas vezes, com atrasos.

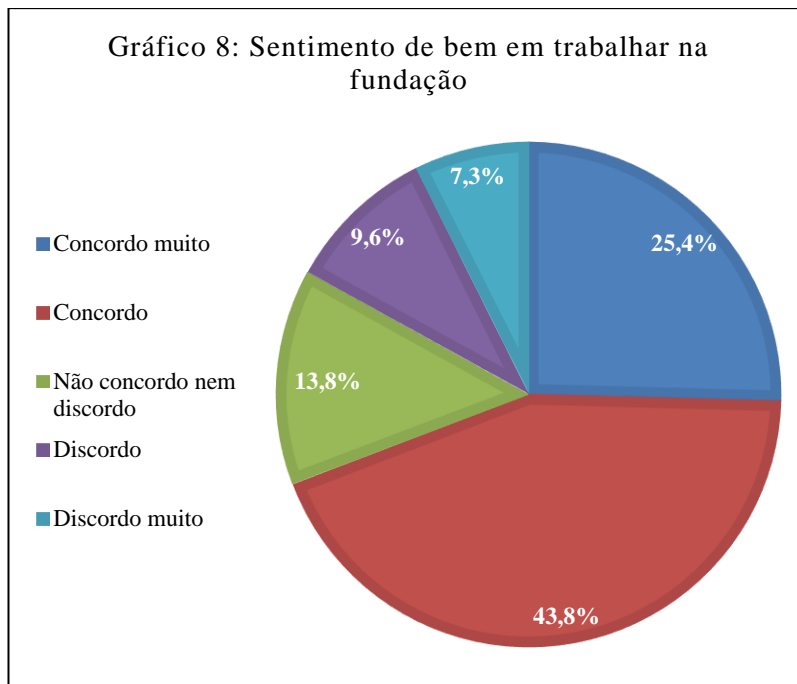


Gráfico 19: Benefícios na área de saúde

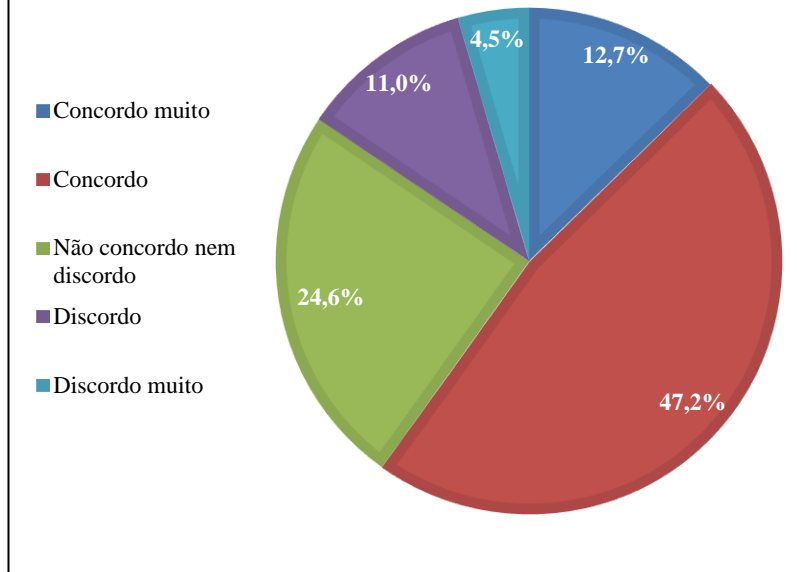
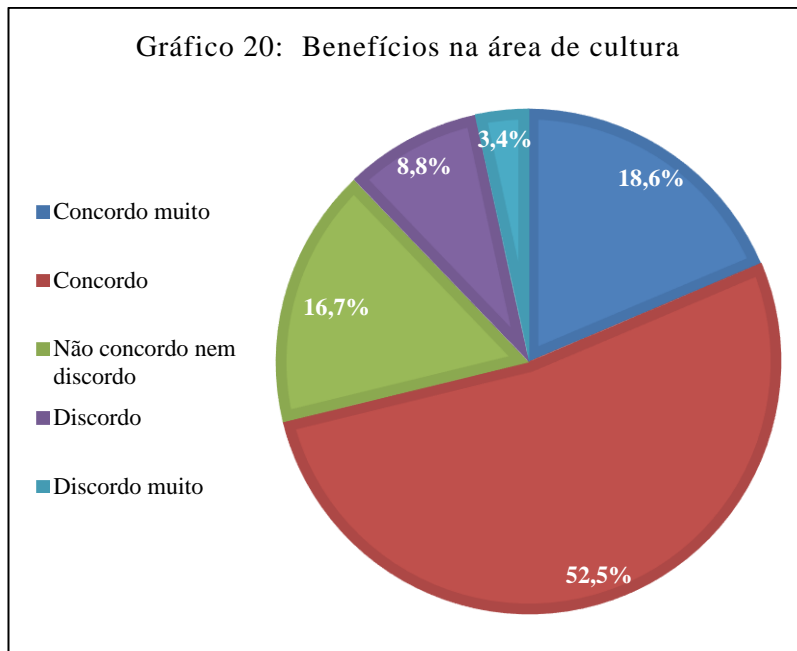
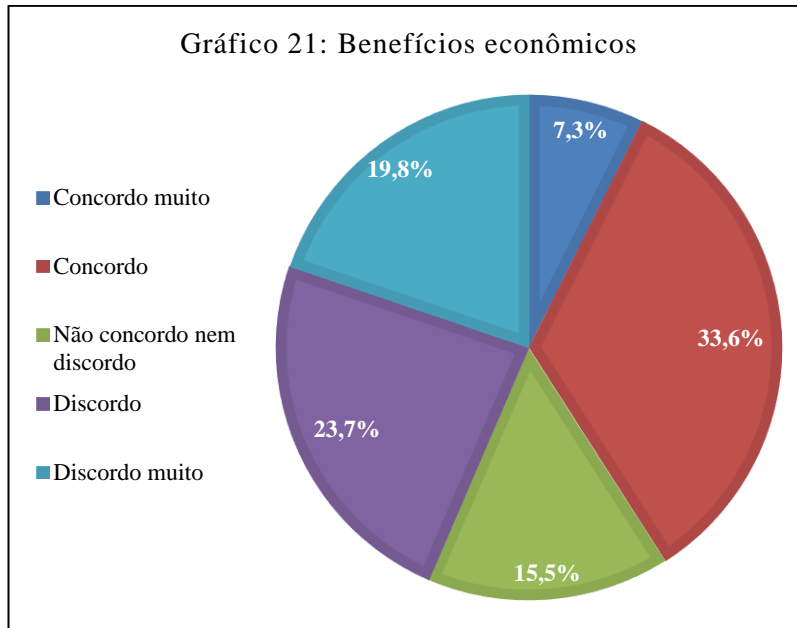


Gráfico 20: Benefícios na área de cultura





Com base na teoria da Expetância de Vroom (1995), que “ as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas. ” Nesse sentido podemos perceber que os servidores em sua maioria têm liberdade de se expressar e são ouvidos por seus superiores, com um percentual de 80,8% dos servidores participante, conforme análise do gráfico 3. Também podemos perceber que os conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos são aplicados nas rotinas de trabalho, de acordo com o gráfico 16, que apresentou 66,1 % dos servidores respondentes. Nesse mesmo contexto, ao analisarmos o gráfico 17, percebemos que os servidores em sua maioria, 57,6%, concordam que os cursos e treinamentos estão adequados às necessidades de formação da equipe. Porém no gráfico 18 que analisa o PGDI (Plano Gestor de Desenvolvimento individual) e avaliação de desempenho versus ao desenvolvimento profissional, percebe-se que 39,9% não estão satisfeitos com o modelo adotado pela instituição.

Gráfico 3: Oportunidade de expressar-se para chefia ou supervisor

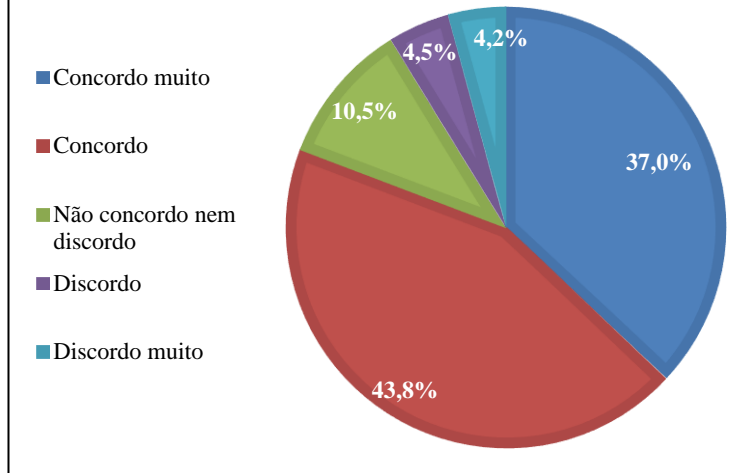
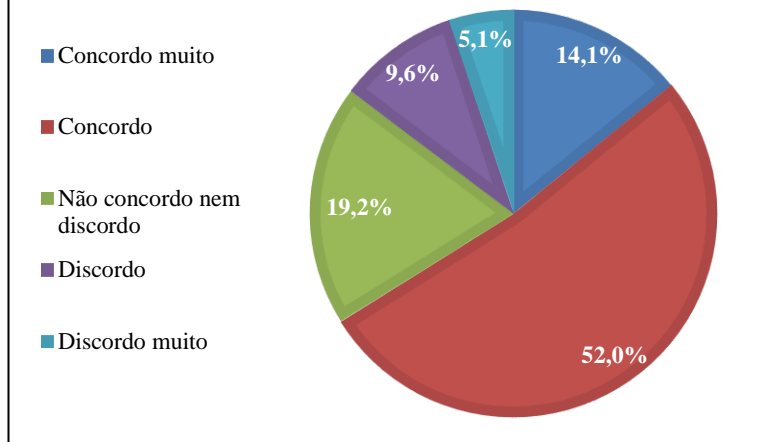
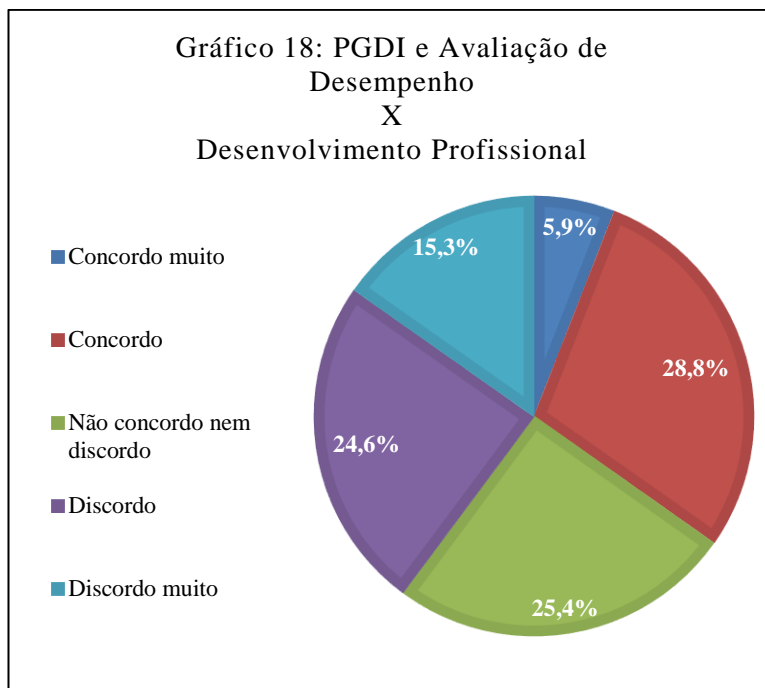
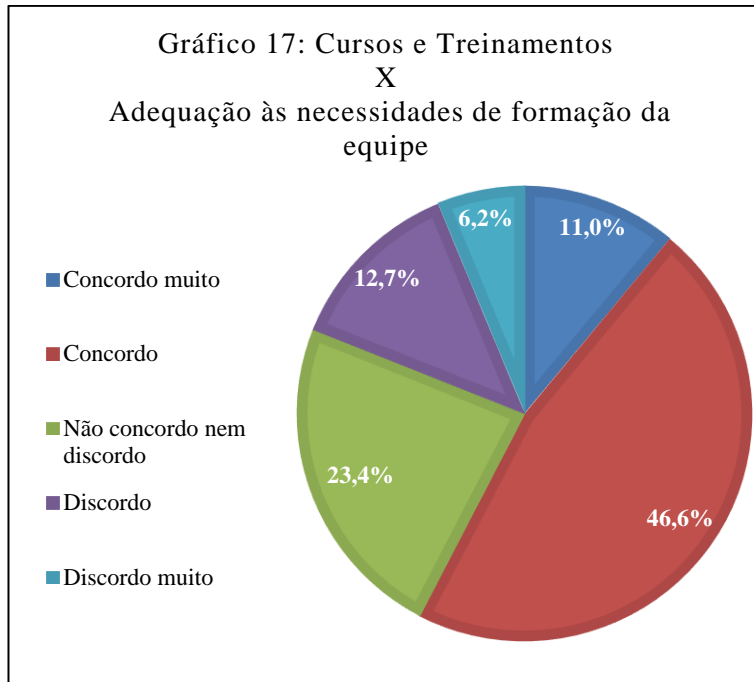


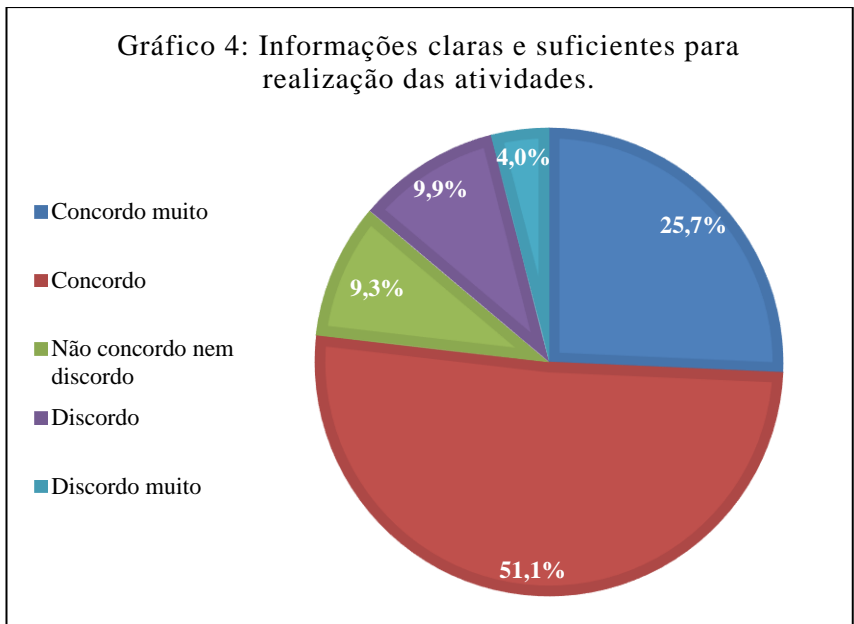
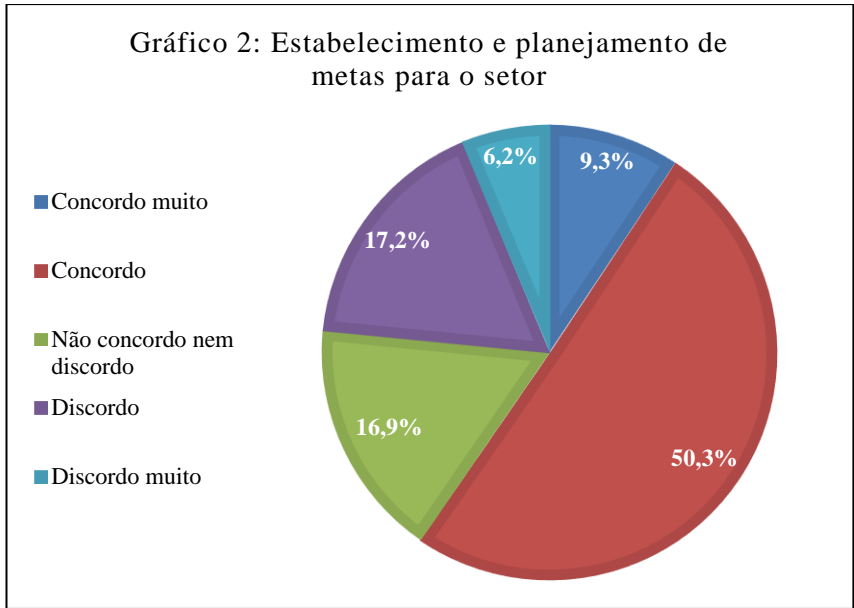
Gráfico 16: Aplicabilidade nas rotinas de trabalho dos conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos

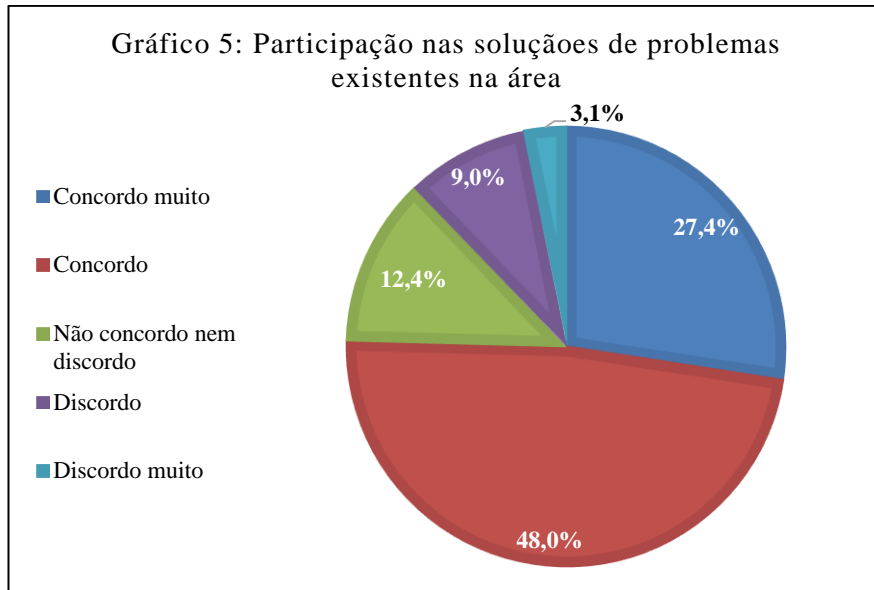




Na teoria do Estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990). “As metas modificam de intensidade e conteúdo, orientando-se para ação pelos mecanismos: direção a atenção; mobilização de esforços; enojamento de persistência e facilitação de desenvolvimento de uma estratégia. ” Para essa análise utilizaremos os gráficos 2,4 e 5, sendo que quase 60% dos

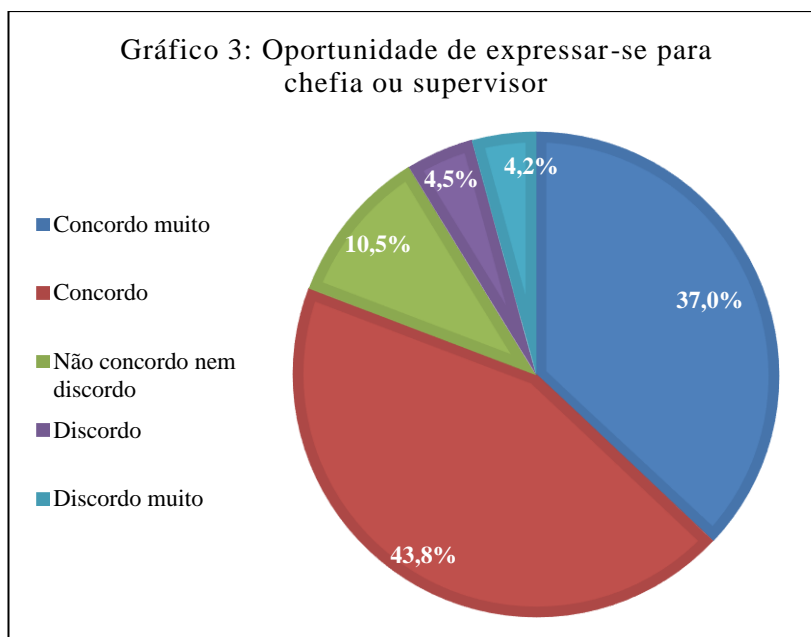
servidores concorram com as metas estabelecidas e planejadas para os seus setores no gráfico 4, 76,8% demonstram que as informações são claras e suficientes para a realização de suas atividades. 75,4 % dos servidores participam nas soluções de problemas existentes em suas áreas, conforme constatado no gráfico 5.

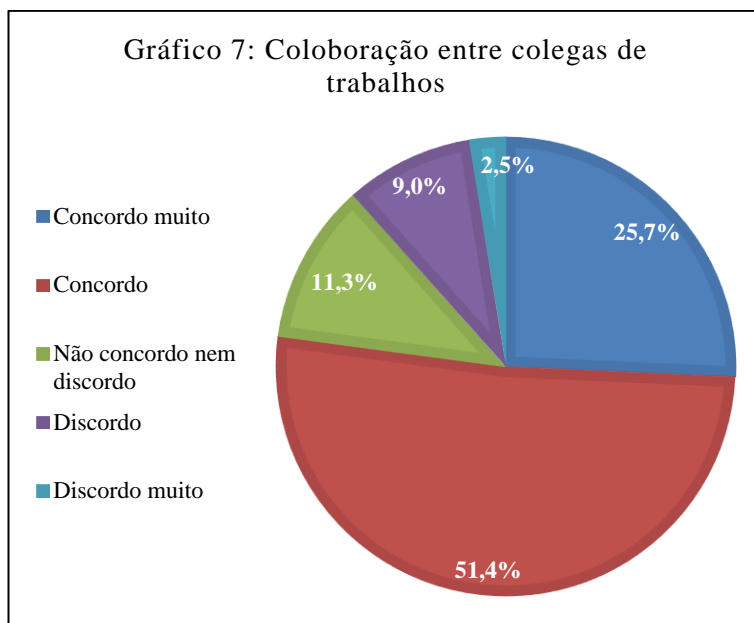
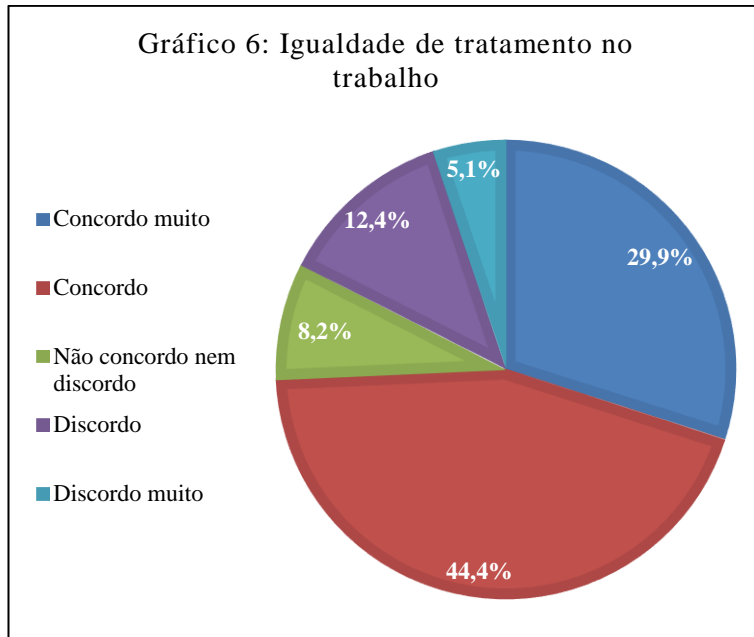




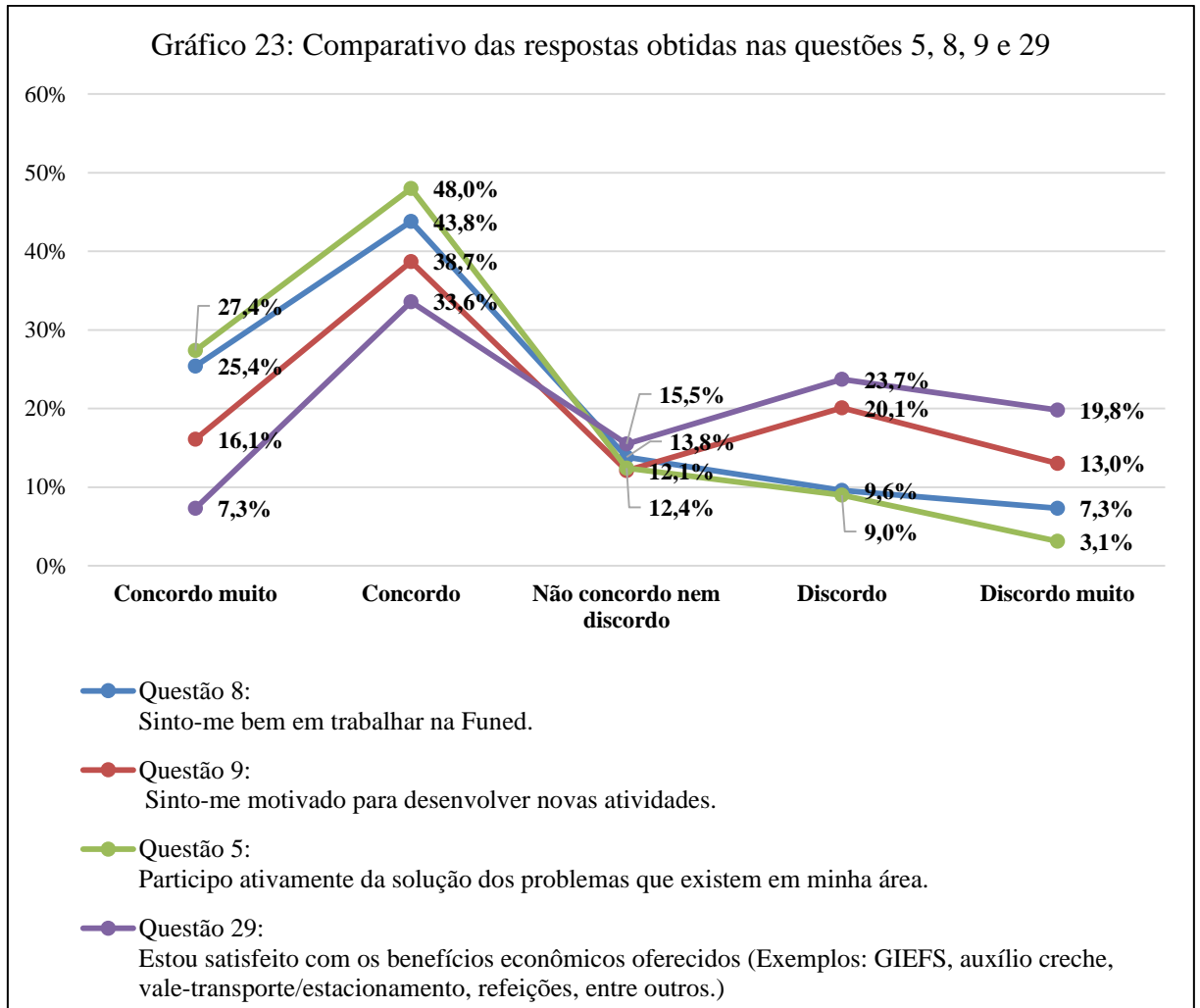
Para a teoria Sociocognitiva de Bandura (1986, 1997), “a maior parte do comportamento humano é fruto de processos interativos e que a percepção de autoeficácia é um importante propulsor das ações humanas”

Nesse sentido, percebe-se que 80,8 % dos servidores tem a oportunidade de expressar-se para chefia ou supervisor, de acordo com o gráfico 3. Também se percebe uma igualdade de tratamento no trabalho por parte de 74,3 % dos servidores, conforme gráfico 6. E que 77,1% veem que os colegas de trabalho são colaborativos,





Busca-se com o gráfico 23, a seguir, alinhado ao referencial teórico, analisar, discutir e elucidar uma das questões que motivou este estudo: “o que traz satisfação ao indivíduo e o motiva a desenvolver suas atividades com dedicação e esforço aumentando sua produtividade são os retornos financeiros, os benefícios indiretos, os investimentos em capacitações pessoais, as relações interpessoais, os bons líderes? ”.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da PCO 2016/2017

As questões 8 e 9 são as balizadoras para as comparações e análise apresentadas, para com as questões 5 e 29. Sendo assim que a teoria propõe sobre: Quais possíveis relações em sentir-se bem no trabalho com participar das soluções de problemas na área? E com os benefícios econômicos? A motivação tem quais relações com a participação em soluções dos problemas da área? E com os benefícios econômicos? E a motivação está interligada ao sentir-se bem no trabalho? E com a satisfação? Ressalta-se que a uma limitação do estudo, pois apresenta-se apenas um caso, uma instituição.

Observa-se que 25,4% concordam muito que se sentem bem em trabalhar na instituição e 27,4% concordam muito que participam na solução dos problemas da área, quanto a motivação para o desenvolvimento de nova atividades tem-se uma queda para 16,1% na mesma opção de resposta, e queda maior para a satisfação com os benefícios econômicos (7,3%). Ou seja, pode-se sentir bem em trabalhar em certa instituição, mesmo não estando tão satisfeitos os benefícios econômicos ofertados. Além de notar-se que na questão 29, por exemplo a opção

concordo muito é a mais baixa dentre as questões e a opção discordo muito, em que esta questão é a de maior percentual, lógica que se repete observados estes dois extremos de respostas.

Neste sentido, Silva (2015, p. 459) ressalta:

“Os sistemas de reconhecimento extrínsecos- por exemplo salários, participação no lucros, benefícios e promoções, etc.- e os intrínsecos- ser referido como competente, perceber que tem responsabilidade, participar ativamente de aspetos da vida organizacional e ter perspectivas de crescimento profissional e pessoal, entre outros-, constituem fortes mobilizadores de disposição para práticas de alto desempenho no ambiente de trabalho. Mas vale lembrar que um aspecto essencial de reconhecimento utilizado, é que ele deve ir ao encontro de necessidades, seja qual for o tipo ou forma de reconhecimento utilizado, é que deve ir ao encontro de necessidades e perspectivas das pessoas, de modo que possa ser valorizado efetivamente por quem o recebe (VECHIO, 2008) ”.

Gondim e Silva (2014) apresentam possíveis respostas para a outra questão deste estudo- “em meio a um cenário de crise, as instituições podem lançar mão de quais artifícios para manterem seus funcionários motivados? ”- utilizando-se de ações como:

- Investimento em qualidade de vida no trabalho
- “Relações entre gestores e demais trabalhadores que facilitem a expressão de pensamentos e sentimentos” (GONDIM E SILVA, 2014, p. 196)
- Busca de identidade com as metas individuais e organizacionais
- Promoção de participação econômica e política dos trabalhadores
- Propiciar suporte organizacional
- Utilizar-se da transparência
- Promover justiça organizacional
- Preparo para dar e receber feedbacks eficientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reitera-se que o estudo se limita a apresentação de parte dos dados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional no âmbito da Fundação Ezequiel Dias e não se busca uma generalização ou expansão das análises para outros casos, mas sim como esses resultados podem ilustrar questões apontadas pelo campo teórico.

Conclui-se que a Pesquisa de Clima Organizacional aprestada é da abordagem cultural no que se refere ao clima organizacional. E é um instrumento contemporâneo valioso para a tomada de decisões em gestão organizacional e gestão de pessoas, uma vez que, na Funed, utiliza-se dela para identificar lacunas à serem trabalhadas e melhoradas na organização.

Como pôde ser observado nos gráficos, bem como o percentual de satisfação, que ainda há muito para se melhorar nas temáticas apresentadas nos módulos, seja nas condições de trabalho, na motivação e relação interpessoal, nos benefícios econômicos, na gestão local e da atividade ou nos benefícios oferecidos.

Bergamini (1997) coloca uma questão muito importante, que vai ao encontro de uma das perguntas iniciais do estudo quanto aos artifícios para manter os funcionários motivados, que uma pessoa não motiva ninguém o que se pode fazer é estimular o outro. Além de exemplificar ações que podem proporcionar maior satisfação motivacional, como, poder consultar membros da equipe, e, também, de ser consultado por estes ou utilizar talentos pessoais no desenvolvimento das atividades, bem como da organização. Em contrapartida há atuações que podem ocasionar insatisfação motivacional, como utilização de tratamento impessoal, obrigação em desenvolver atividades sem sentido e sem significado ou a convivência em ambiente que os membros das equipes não são considerados com seriedade.

Percebe-se que são muitas as possibilidades para trazer satisfação ao indivíduo, bem como as de insatisfação, e que na mesma organização uma mesma atividade ou ação pode agradar parte dos trabalhadores e desagradar outra parte. O mesmo se dá na motivação, que de forma satisfatória pode-se ter maior dedicação e esforço dos indivíduos. Seja pelo retorno financeiro, benefícios, capacitações pessoais, entre muitas outras facetas do comportamento psicossocial na organização.

Bergamini (1997, p. 82) que cita Lévy-Leboyer (1994, p 118), apresentando uma reflexão, que, também, é uma advertência, quanto a motivação e a satisfação não terem os mesmos conceitos, mesmo que muitas vezes sejam complementares:

Explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui um erro ou, pelo menos, uma grosseria aproximação de um desencadeamento complexo de fenômenos que são, ao mesmo tempo, causa e efeito que se sucedem com intervalos regulares de tempo e são beneficiados por condições extremamente específicas.

Reforçando que o clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho são constructos distintos, mas estão intimamente relacionados. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma só cultura. E esse sistema de normas e valores compartilhados pode afetar o clima organizacional, assim como a satisfação do trabalho.

Já Martins (2008) afirma que o clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho, assim como motivação. Acrescenta ainda, que a satisfação do trabalho como uma atividade do indivíduo para com o seu trabalho, enquanto o clima organizacional é formado pelas percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre diferentes aspectos do seu trabalho, sendo uma variável de natureza cognitiva.

Martins (2008) também ressalta que a cultura organizacional se relaciona com um compartilhamento de normas e valores que dão origem às políticas e às atividades da organização que norteiam os trabalhadores, concedendo-lhe uma identidade própria.

O resultado da pesquisa reflete esse conjunto de dados, a partir da percepção dos servidores sobre o que lhes foi perguntado.

Para Silva (2015) o clima organizacional é composto pela estrutura organizacional, a gestão, as condições e benefícios e a comunicação organizacional. Já os níveis vivenciais são o perceptual/subjetivo, o cultural, o interpessoal e o estrutural. Quanto às técnicas de geração de dados, temos a entrevista, os questionários, grupo focal e observação participante, tendo como resultado da investigação a pesquisa de clima organizacional.

Ressalta-se a importância da PCO na organização apresentada, uma vez que por meio das lacunas levantadas, principalmente, por meio do bloco de comentários. E posteriormente são realizadas reuniões com as áreas responsáveis para analisar as possíveis soluções, respostas para as lacunas apresentadas. O relatório da PCO, bem como as respostas para as lacunas são divulgadas pelos meios de comunicação internos da Funed para que todos os trabalhadores, respondentes ou não da pesquisa, tenham acesso. A seguir as lacunas identificadas, bem como o módulo a que se refere, nesta PCO 2016/2017 da Funed:

Segue abaixo algumas lacunas identificadas a partir da pesquisa de Clima aplicada em 2016/2017, na Fundação Ezequiel Dias:

Promover a intersetorialidade e o trabalho integrado entre as unidades da Funed, referente ao módulo gestão local e atividade e gestão institucional.

Novas ações de mediação de conflitos e promoção da satisfação do servidor, referente a gestão local e atividade e motivação e relações de trabalho.

Formação de lideranças que considere competências além das técnicas, referente ao módulo gestão local e atividade e desenvolvimento de pessoas.

Novas ações de promoção da segurança interna; Planejamento estratégico, com a definição de diretrizes, metas e planejamento de ações; Otimização dos processos de compras de insumos; Revisão da política de GIEFS (com sua incorporação ao décimo terceiro salário e para a substituição de férias das referências técnicas) e distribuição de FGI; Implantação da política de gestão participativa; Transformação de alguns produtos patenteados pela DPD em produção efetiva da DI; Melhor redistribuição de servidores de áreas atualmente ociosas para outras áreas sobrecarregadas são lacunas referentes ao módulo de gestão institucional.

Definição e divulgação de critérios objetivos e meritocráticos sobre a ocupação de cargos de chefias e assessorias; Novas ações de divulgação dos processos e produtos desenvolvidos pela Funed, além dos resultados alcançados, com foco na credibilidade institucional e confiança do servidor; Novas ações de divulgação dos processos e produtos desenvolvidos pela Funed, além dos resultados alcançados, com foco na credibilidade institucional e confiança do servidor; Novos canais de comunicação direta com a alta direção

para expressar questionamentos e ideias são lacunas referentes à gestão institucional e comunicação institucional e informação.

Ampla divulgação dos resultados da PCO e das ações desenvolvidas; Conhecimento sobre as atribuições e atividades desenvolvidas pelas assessorias da instituição são lacunas referentes à comunicação institucional e informação.

Renovação/Substituição do mobiliário antigo; Reforma das instalações antigas, das ruas e calçadas de circulação interna são as lacunas referentes às condições de trabalho.

A utilização mais eficiente dos instrumentos de monitoramento funcional, como PGDI e Avaliação de Desempenho, refere-se ao módulo de desenvolvimento de pessoas.

Ampliação dos benefícios na área de saúde e sua extensão para estagiários e bolsistas e Reajuste do valor do auxílio creche, referem-se ao módulo de benefícios.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. 2012. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CANONICO, Fernanda Ruiz; BIAZIN, Dr<sup>a</sup> Damares Tomasi. **Programa de motivação organizacional: Um relato de experiência**. Disponível em <<http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000450.11.11.pdf>> Acesso em: 01 de maio de 2017.

FUNED- MINAS GERAIS. **Relatório Completo Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 da Funed**.

FUNED- MINAS GERAIS. Disponível em < <http://www.funed.mg.gov.br/>> Acesso em: 20 de junho de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho**. SILVA, Nabal. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2ª edição (pp. 173-202). Porto Alegre: Artmed, 2014.

ISAKSEN, S.G. et alli. **Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity** Research Journal, v.13, n.2, p.171-174, 2000.

JUNIOR, Aldo Antonio dos Santos; SOUZA, Renato José de e CABRAL, Aline Bub. **Clima organizacional em organizações policiais militares**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 5, n. 1, p. 26-70, jan-abr/2009, Taubaté, SP, Brasil

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Clima organizacional**. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Col). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed, 2008.

MENEZES, et al. **Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial**. Estudos de Psicologia I, p 305-316, Campinas, 2009.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. Vila Velha- ES. 2009.

Missão, visão e valores da Funed. Disponível em

<http://www.funed.mg.gov.br/institucional/missao-visao-e-valores-da-funed/> Acesso em: 01 de maio de 2017.

Objetivos Operacionais e Competências Legais. Disponível em

<http://www.funed.mg.gov.br/institucional/objetivos-operacionais-e-competencias-legais/> Acesso em: 01 de maio de 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho: o caso de um banco**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10400.26/4173> > Acesso em 17 de julho de 2017.

SILVA, Nabal. **Cultura organizacional e clima organizacional**. Em P.F. Bendassoli; J. E. Borges-Andrade (Orgs.), Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 261-270). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

\_\_\_\_\_ (2015). **Motivação e Satisfação no trabalho**. Em P.F. Bendassoli; J. E. Borges-Andrade (Orgs.), Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 453-461). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José e MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. **A Importância Do Clima Organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Clima Organizacional 2016/2017 na Funed



### Pesquisa de Clima Organizacional – PCO 2016/217

Este questionário objetiva avaliar o seu grau de satisfação em relação a diversos aspectos do trabalho na Funed. Sua participação é completamente voluntária.

Serão apresentadas questões que estão relacionadas aos principais aspectos que influenciam o clima organizacional na Fundação Ezequiel Dias (FUNED), tais como gestão institucional; gestão setorial; comprometimento com o trabalho; comunicação institucional; condições de trabalho; desenvolvimento e capacitação de pessoas, benefícios, ética e responsabilidade socioambiental.

As respostas são sigilosas e somente serão utilizadas em análises estatísticas. O anonimato está garantido. Sinta-se seguro e confortável para responder.

#### **Bloco 1 - Perfil do Respondente**

**1-** Em qual Unidade administrativa você trabalha?

1. Presidência
2. Diretoria Industrial
3. Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças
4. Diretoria do Instituto Octávio Magalhães
5. Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento

**2-** Qual o seu vínculo com a Funed?

1. Efetivo da Funed
2. Efetivo de outro órgão à disposição da Funed
3. Recrutamento Amplo
4. Contrato Administrativo
5. Estagiário
6. Bolsista
7. Terceirizado/MGS

**3-** Há quanto tempo você trabalha na FUNED?

1. Menos de um ano
2. Quantidade em anos completos:

4- Qual o seu cargo?

1. AST
2. TST
3. AUST
4. Outros

### Bloco 2 – Questionário

Prezado respondente as afirmações a seguir permitem colher a opinião das pessoas acerca de fatores que contribuem para o clima na organização. Para cada afirmação, responda de acordo com a seguinte escala:

Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------

Dessa maneira cada um poderá dizer em que medida as afirmações se aproximam ou se distanciam do que você pensa sobre os temas apresentados.

1.	As diretorias da FUNED atuam de maneira integrada.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
2.	As atividades em sua área de trabalho são bem definidas entre os membros da equipe.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
3.	As atividades em sua área de trabalho são bem distribuídas entre os membros da equipe.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
4.	As metas estabelecidas para o meu setor são bem planejadas.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
5.	Sinto-me bem em trabalhar na FUNED.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
6.	Participo ativamente da solução dos problemas que existem em minha área.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
7.	Sinto-me motivado para realizar minhas atividades.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
8.	Os produtos da FUNED atendem a qualidade exigida pelos clientes.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
9.	Sou tratado como os demais membros de minha equipe de trabalho.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
10.	Sempre que posso, colaboro com as atividades de meus colegas de trabalho.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo

11.	Meus colegas de trabalho colaboram com as atividades desenvolvidas na área.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
12.	Tenho oportunidade de expressar o que penso para minha chefia ou supervisor.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
13.	Minha chefia ou supervisor fornece informações claras e suficientes para realização das minhas atividades.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
14.	A presidência, diretorias e as assessorias exercem suas lideranças de forma participativa.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
15.	A alta direção procura defender os interesses da FUNED junto aos Governos Estaduais e Federais.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
16.	Sinto-me bem informado pelos canais de comunicação que existem dentro da FUNED.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
17.	Tenho meios suficientes para expressar meus questionamentos à administração da FUNED.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
18.	Tenho as informações necessárias sobre a carreira de servidor e os meios de progressão, benefícios e remuneração.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
19.	As informações de segurança e EPI, da área em que trabalho, estão disponíveis e acessíveis.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
20.	As normas de segurança e medicina do trabalho são cumpridas em minha área de trabalho.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
21.	As condições de trabalho (equipamentos, mesas, computadores, entre outros) atendem às necessidades das tarefas que são exercidas em minha área.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
22.	As áreas comuns da FUNED estão adequadas às necessidades dos servidores.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
23.	Eu tenho oportunidade de participar das capacitações oferecidas pela FUNED.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
24.	Os conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos são aplicados nas rotinas de trabalho.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
25.	Os cursos e treinamentos oferecidos são adequados à necessidade das atividades desenvolvidas na área.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
26.	Os instrumentos de PDGI e a avaliação de desempenho contribuem para o meu desenvolvimento pessoal.	Concordo	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo

27.	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos na área de saúde pela funed. (Exemplos: odontologia, exames laboratoriais, ginástica laboral, ações preventivas, entre outros).	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo
28.	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos na área de cultura. (Exemplos: feiras, bazares, biblioteca, DVDteca, parcerias, convênios, Cineclub, sorteio de ingressos, projeto musical, entre outros.)	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo
29.	Estou satisfeito com os benefícios econômicos oferecidos. (Exemplos: GIEFS, auxílio creche, vale-transporte/estacionamento, refeições, entre outros.)	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo
30.	Os benefícios oferecidos pela FUNED são um meio de reconhecer o valor dos servidores da fundação.	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo
31.	A FUNED é uma fundação que assume suas responsabilidades socioambientais.	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo
32.	Percebo que as relações de trabalho na Funed são pautadas por princípios éticos.	Concordo	Concordo Parcialment e	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialment e	Discordo

### Bloco 3 – Comentários

<b>Fique à vontade para registrar seus comentários abaixo.</b>