

## REPOSIÇÃO NAMENTO DA EMPRESA FAMILIAR EM SEU PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO DE CASO DAS LOJAS NG - MANHUAÇU (MG)

*Autor: Alciara Mello dos Santos*

*Orientador: Reginaldo Adriano de Souza*

*Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Empresa Familiar*

**Resumo:** A política de interiorização do ensino tem provocado uma grande oferta de empregos públicos no interior do Brasil, desenhando organizações miscigenadas, o que pode comprometer o clima e a motivação organizacionais. Este trabalho tem por objetivo a análise do clima organizacional de uma dessas unidades, à luz de duas teorias motivacionais oriundas da década de 1950: a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. O trabalho, de caráter predominantemente quantitativo, faz uma abordagem descritiva do clima percebido na escola. De acordo com a pesquisa, e analisando a teoria de Maslow, há necessidades de nível superior e inferior não satisfeitas. No nível superior, embora haja um sentimento de orgulho e realização por trabalhar no campus, percebe-se que o reconhecimento e atenção esperados não são atendidos. No nível inferior, apesar dos salários, benefícios e fatores de segurança parecerem satisfatórios, as necessidades sociais e fisiológicas são comprometidas pelos deslocamentos realizados pelos colaboradores. Além disso, não há identificação dos servidores com o município. Analisando a teoria de Herzberg, os problemas de relacionamento com a chefia imediata comprometem os fatores higiênicos, ao passo que os fatores motivacionais são identificados no prazer pelo conteúdo do trabalho, além do orgulho que os servidores sentem em a relação à empresa e a profissão. A pesquisa aponta resultados importantes que podem colaborar para um melhor desempenho da organização, mas não permite um diagnóstico estático sobre o clima da empresa, já que esse é mutável e totalmente dependente das condições psicológicas do indivíduo.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Teorias Motivacionais. Interiorização do Ensino.

## **1. INTRODUÇÃO**

A rede federal de educação profissional no Brasil tem vivido uma trajetória de expansão ao longo dos últimos 100 anos, especialmente na última década quando mais de duzentas escolas técnicas federais foram criadas (Ministério da Educação e Cultura, 2014). Um grande marco dessa expansão acontece em 2008 com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os Institutos Federais são instituições autárquicas, multicampi, de educação básica, superior e profissional, especializados na educação tecnológica, que possuem, dentre as suas diversas finalidades, o fortalecimento de arranjos produtivos, sociais e culturais nos locais em que são estrategicamente inseridos (Brasil, 2008).

Por consequência, o Brasil passa por um momento de grande oferta de empregos públicos<sup>1</sup>, especialmente em cidades do interior, acompanhada de uma movimentação de pessoas entre municípios. Se por um lado as cidades de interior ganham desenvolvimento com a chegada dos institutos, por outro, o servidor advindo de uma cidade mais desenvolvida se depara com um cenário onde as características estruturais do município, além de outras razões pessoais, podem estimular a busca por opções de remanejamento de unidade, resultando em um maior índice de rotatividade e possível desmotivação entre os servidores. As unidades, então, tendem a atrair recursos humanos de diferentes lugares, desejos e culturas, o que pode ser um desafio para a gestão do clima dessa organização.

Dessa forma, estaria o contexto expansionista da rede federal e seu objetivo de interiorização do ensino profissional e tecnológico influenciando no clima organizacional das unidades dos Institutos Federais? O objetivo da presente pesquisa é identificar os pontos positivos e negativos percebidos no clima organizacional de uma dessas unidades à luz de duas consagradas teorias sobre a motivação humana: a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Ao identificar as percepções dos gestores e, de forma quantitativa, os níveis de necessidades que os servidores apontam como não atendidos, o trabalho permitirá um cruzamento de percepções a cerca da motivação no ambiente de trabalho.

O estudo do clima organizacional tem sido alvo constante de pesquisas nas últimas décadas (Souza, 1977; Sbragia, 1983; Xavier, 1986; Gomes, 2002; Rizzatti, 2002, Bispo, 2006). Esse interesse não é ocasional, acredita-se que empresas com ambiente organizacional satisfatório aos colaboradores têm também melhores índices de produtividade, capacidade de inovação e, por consequência, maior lucratividade.

O resultado desse tipo de pesquisa às vezes demonstra a necessidade de drásticas mudanças no ambiente de trabalho e nas políticas internas. Para a unidade de análise estudada nesse trabalho, a pesquisa pode revelar essas percepções identificando possíveis conflitos e comportamentos que possam contribuir negativamente no desempenho da empresa. O mapeamento do clima dá ouvido às questões que trazem desmotivação no trabalho e que, por algum motivo, ainda não foram exteriorizadas. Embora esse campo de pesquisa seja vasto na academia, estudar o clima organizacional de uma empresa sempre é interessante, pois cada organização possui componentes muito próprios e peculiares tais como: cultura, regimento interno, amparo legal, expectativas futuras e, principalmente, capital humano. Além disso, a associação com as teorias motivacionais, proposta por este trabalho, permite novas reflexões para promoção de mudanças climáticas organizacionais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Assim como cada sociedade tem sua herança cultural distinta, cada empresa possui um conjunto de crenças e sentimentos bem particulares que são transmitidos a cada novo membro da organização. Tais crenças e a percepção de cada membro em relação a elas compõem o clima da organização, ou seja, o clima é um fenômeno totalmente atemporal e subjetivo (DENISON, 1996). Os estudos de clima organizacional deram-se início nos Estados Unidos aproximadamente na década de 60 através dos trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) e ganharam visibilidade no Brasil com o trabalho “Atmosfera Organizacional” de Saldanha na década de 70 (RIZZATTI, 2002). Para Xavier (1986), a análise do clima organizacional é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

Alguns componentes da organização como condições físicas, salários, condições de trabalho, incentivos, benefícios e interação com os colegas, afetam as percepções das pessoas em relação à organização e seus administradores. O produto desses sentimentos é chamado de clima organizacional (Maximiano, 2004). Silva, Dornelas e Santos (2008) acreditam que o estudo do clima organizacional é útil porque facilita o compartilhamento de sentimentos e ideias, facilitando a percepção dos pontos fortes e fracos da organização pelos dirigentes e as consequentes e necessárias mudanças organizacionais. Defendem que a empresa empenhada em analisar o clima interno ganha em qualidade nos produtos e serviços e que o funcionário ganha em qualidade de vida. Rizzatti (2002), porém, destaca que os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização, se considerados individualmente. Mas o autor explica que “a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral” (RIZZATTI, 2002, p. 28).

Para Neal, Griffin e Hart (2000), o clima organizacional pode exercer um forte impacto na motivação dos trabalhadores no desempenho de seus papéis. O nível de conflito, de cooperação, satisfação pessoal, autonomia e outras variáveis componentes do clima, são fatores determinantes para que as relações de trabalho resultem em bons negócios (GLISSON e HEMMELGAN, 1998). Acredita-se que uma organização com um clima positivo tende a obter dos seus funcionários maior desempenho e satisfação com o ambiente de trabalho (QADEER e JAFFERY, 2014).

O clima organizacional está fortemente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima também se eleva trazendo satisfação, animação, interesse e colaboração. Quando, porém, a motivação é baixa, o clima fica comprometido caracterizando-se por depressão, desinteresse, apatia, insatisfação e, em alguns casos extremos, até mesmo comportamentos agressivos e tumultuosos (CHIAVENATO, 2002).

No eixo dos conceitos de motivação encontram-se as teorias desenvolvidas a partir da década de 1950 que, embora questionadas em sua validade, são base para muitos estudos atuais como a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1959) que, em síntese, são apresentadas abaixo:

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow apresenta que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, sendo:

- 1- Necessidades Fisiológicas ou Básicas: fome, sede, abrigo, sexo e demais necessidades corporais;
- 2- Necessidades de Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- 3- Necessidades Sociais: afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo;
- 4- Necessidades de Estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, status, reconhecimento e atenção;
- 5- Necessidades de Autorrealização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento;

Originalmente, a teoria defendia que as pessoas buscam satisfazer as necessidades básicas em primeiro lugar, antes de preocuparem com as necessidades de outros níveis. Acreditava, ainda, que nenhuma necessidade poderia ser totalmente preenchida e, na medida em que cada uma delas era atendida, perdia sua força motivadora e a próxima movia-se para o topo da hierarquia. Portanto, para estimular a motivação de alguém seria preciso saber em que nível da pirâmide o indivíduo estaria. Com o tempo, outros autores, mesmo mantendo a estrutura piramidal proposta por Maslow, compreenderam que o processo de desenvolvimento das pessoas é contínuo e que a autorrealização não está propriamente no topo da hierarquia e pode ser alcançada paralelamente com as demais necessidades (MAXIMIANO, 2004).

A Teoria dos dois Fatores de Herzberg buscava responder a questão: “O que as pessoas desejam do trabalho?”. Após diversas pesquisas descobriu-se que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como se comumente acredita. Portanto, ao eliminar os fatores que geram insatisfação não se estava gerando obrigatoriamente satisfação. Desta forma, qualidade na supervisão do trabalho, justa remuneração, boas políticas organizacionais e satisfatórias condições do trabalho seriam fatores meramente higiênicos, ou seja, se percebidos na organização, atenuam a insatisfação, mas não geram satisfação. Ao passo que os fatores motivacionais estariam associados diretamente com o trabalho em si e suas características intrinsecamente recompensadoras, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Para Maximiano (2004, p. 293), “a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação.” Segundo a Teoria, a motivação pode ser dividida em dois grupos principais:

#### (1) Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:

- Conteúdo do trabalho em si.
- Sentido de realização de algo importante.
- Exercício da responsabilidade.
- Possibilidade de crescimento
- Orgulho e prestígio em relação a profissão.
- Reconhecimento.

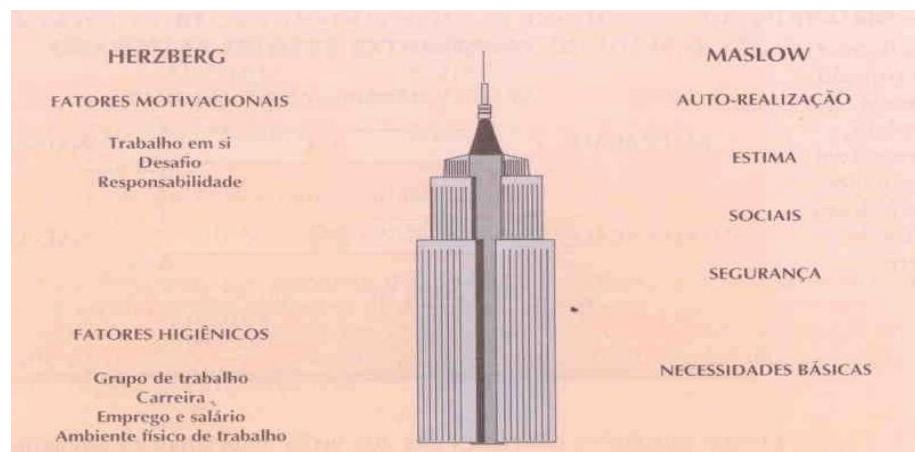
## (2) Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:

- Estilo da chefia.
- Relacionamento com os colegas.
- Salários.
- Políticas de administração de pessoal.
- Condições Físicas e de segurança no trabalho.

Maximiano (2004) sintetiza a ideia dos fatores ao dizer que os fatores higiênicos associam-se à satisfação e os motivacionais, à motivação. Ainda ressalta que o ambiente de trabalho pode promover satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, não produzindo motivação em si. Esta, por outro lado, só é obtida através do conteúdo do trabalho em si.

Embora tragam contribuições individualmente pertinentes sobre o estudo da motivação, nota-se que as teorias de Maslow e Herzberg estão de certa forma relacionadas. Tem-se que os fatores motivacionais atendem as necessidades do topo e os fatores higiênicos atendem da base da pirâmide, como mostra a Figura 1.

FIGURA 1: Relação entre as Teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Maximiano (2004).

Além das teorias expostas, muito se escreveu sobre o construto motivação nos últimos tempos. Diversas teorias contemporâneas tem ganhado espaço no mundo acadêmico e tem seus fundamentos muito menos contestados, porém não entrarão no foco deste estudo por entender que a teoria das necessidades de Maslow e a Teoria dos dois Fatores de Herzberg dão suficiente suporte à presente pesquisa.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

O campus Ibatiba é uma unidade do Instituto Federal do Espírito Santo que foi inaugurado em novembro de 2010 e possui um quadro funcional composto por 54 servidores: 25 são técnico-administrativos e 29 docentes. Dos 25 técnicos-administrativos, 11 estão ligados à Diretoria de Ensino e os demais à Diretoria de

Administração. Entre os professores, três compõem a diretoria da escola (o diretor-geral, o diretor de ensino e o diretor de Administração) e ficam exclusivamente ligados às suas atividades de gestão. Essas informações serão úteis para formar os grupos que servirão de base para a análise pretendida.

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva por meio de dois questionários autoaplicados distribuídos a todos os servidores do IFES- campus Ibatiba, excetuando os três diretores. No primeiro questionário as questões foram divididas em cinco dimensões que correspondem aos cinco níveis de necessidades da Pirâmide de Maslow. As opções de resposta eram “não/ mais ou menos/ sim” ou “nunca/ às vezes/ sempre”, salvo em quatro questões em que não cabia o elemento central. As questões do primeiro questionário são muitas vezes confirmadas ou confrontadas com o segundo onde os respondentes apontaram três fatores que mais motivam e três que mais os desmotivam a trabalhar no *campus*. As duas gamas de fatores foram elaboradas com base nas teorias e também através de entrevistas informais realizadas com alguns servidores. Todos esses dados foram cruzados ao longo do trabalho. Quanto às respostas, houve o recebimento da totalidade dos técnicos- administrativos ao passo que dos 26 docentes do *campus*, obteve-se o resultado de 23.

Foram realizadas, ainda, entrevistas semiestruturadas com os três professores que trabalham na gestão da escola: o diretor-geral do *campus*, o diretor administrativo e o diretor de ensino. A intenção era identificar qual a percepção gerencial a cerca dos mesmos fatores questionados aos demais servidores. Esses dois instrumentos de coleta (o *survey* com os servidores e as entrevistas com os gestores) permitiram confrontar a percepção de ambos os grupos em relação ao clima e seus diversos componentes.

Assim, a abordagem utilizada no trabalho fora predominantemente quantitativa, pois a maior parte dos dados foi obtida entre os servidores através dos questionários fechados e analisada, prioritariamente, em termos percentuais. Através da análise quantitativa foi possível identificar qual a predominância percentual de servidores em cada fator relacionado ao clima e motivação no trabalho e também fatores críticos identificados nas minorias. Entretanto, a pesquisa também fez uso da abordagem qualitativa na aplicação e análise das entrevistas e nas inferências realizadas através dos dados obtidos nos questionários.

Depois de formulados, os questionários e as entrevistas foram pré- testados com alguns servidores e, após a identificação de alguns entraves, algumas questões foram reformuladas. Ao longo da análise, os dois instrumentos de coleta (*survey* e entrevistas) apontaram confirmações ou contradições entre a percepção dos colaboradores e a percepção gerencial.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Quanto ao Questionário I, as tabelas com as questões são apresentadas a seguir juntamente com os percentuais obtidos. Para melhor compreensão, os resultados serão apresentados segmentadamente, ou seja, de acordo com os níveis de necessidades segundo Maslow.

**Tabela 1:  
Necessidades de Autorrealização**

	Não (%)	Mais ou menos (%)	Sim (%)
--	------------	----------------------	------------

Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa	2	8	90
Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa	2	12	86
Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no IFES- Campus Ibatiba	2	12	86
Sou realizado com o trabalho que executo dentro do <i>campus</i>	8	31	61
Tenho autonomia para executar meu trabalho da maneira que acho mais correta	11	56	33
Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	12	35	53
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional	6	12	82

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao nível “Autorrealização”, tem-se que os servidores sentem orgulho de trabalhar na empresa e da atividade que nela executam. Dos 7 servidores que não responderam “sim” à questão do orgulho que sentem com a atividade, apenas 1 era professor, ou seja, quase todos os docentes estão perfeitamente orgulhosos de suas atividades no campus. Cabe ressaltar ainda que desses seis técnicos-administrativos, cinco estão lotados na administração. Há que se considerar que, sendo a unidade de análise uma instituição de ensino, os professores e os técnicos lotados no ensino estão ligados à atividade-fim e os técnicos lotados na administração atendem a atividade-meio, o que pode significar que no *campus* Ibatiba o nível de relação com a atividade-fim é diretamente proporcional ao orgulho do servidor pelo trabalho que executa.

86% dos respondentes também consideram que foi correta sua decisão de trabalhar no *campus* e 82% que está obtendo sucesso em sua carreira. Esses percentuais podem ter relação com os resultados obtidos nas questões sobre recompensas (salário, benefícios e plano de carreira) em que se constatou que a maioria considera o plano de carreiras oferecido pelo IFES satisfatório (51%) ou mais ou menos satisfatório (43%); e o salário oferecido para o seu cargo, satisfatório (53%) ou mais ou menos satisfatório (31%). Alguns fatores identificados no Questionário II como motivadores para trabalhar no *campus* Ibatiba (Estabilidade e Salários e benefícios) também podem contribuir para essa resposta.

A maior parte também afirma estar realizado em relação à atividade que executa. Os 8% que responderam “não” e os 31% que responderam “mais ou menos” estão bem divididos entre os três grupos (docentes, técnicos ligados ao ensino e técnicos ligados à administração). Cabe observar que o fator “gostar do que faz” atingiu, no Questionário II, o terceiro lugar com 17% das respostas na lista dos fatores que motivam a trabalhar no *campus*.

Em relação à autonomia para executar à sua maneira e para propor melhorias no trabalho, os resultados foram bem divididos entre os que responderam “sim” e a soma dos que responderam “não” e “mais ou menos”. Constatou-se, porém, que todos os que responderam “não” nas duas questões são do grupo de técnicos-administrativos lotados na Administração. A grande maioria dos que responderam “mais ou menos” também pertencem ao mesmo grupo. Tais resultados desenham uma estrutura de trabalho mais engessada e menos aberta às mudanças no setor Administrativo, talvez pelo fato de vários setores serem regidos por diversas leis e diretrizes legais como os setores de Compras e Licitações, Finanças e Orçamento, Gestão de Pessoas, Contabilidade e diversos outros. Apesar disso, o fator autonomia não parece ter forte ligação com a motivação dos servidores do *campus* Ibatiba. No questionário II, apenas 5% assinalaram que são motivados pela

autonomia proporcionada pelo *campus* na execução do seu trabalho e a falta de autonomia é fator desmotivador somente para 3% dos respondentes.

**Tabela 2:**  
**Necessidades de Estima**

	Não/ nunca (%)	Mais ou menos/às vezes (%)	Sim/sempre (%)
Considero que o meu trabalho aqui é reconhecido e valorizado	12	39	49
As minhas competências são aproveitadas no trabalho que executo	12	18	70
Minhas opiniões e sugestões são ouvidas no <i>campus</i>	8	45	47
O meu chefe imediato é um líder	26	29	45
O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa	25	25	50
Meu chefe imediato toma decisões importantes com a opinião da equipe.	9	62	29
Meu chefe dispensa tratamento igual a todos da equipe	24	31	45
Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho	15	40	45
Há bom relacionamento entre meu superior imediato e a equipe	2	28	70

Fonte: Dados da Pesquisa

49% dos respondentes consideram que seu trabalho é reconhecido e valorizado no *campus* e 69% acham que suas competências são totalmente aproveitadas no trabalho que executam, sendo que, dos que acham que não são, 10% estão ligados ao ensino, ou seja, docentes e técnicos lotados no ensino. A análise desses dois indicadores presume que, apesar de confirmada a relação entre estar ligado à atividade-fim e a satisfação com o trabalho que executam, alguns professores e técnicos lotados no ensino sentem que suas competências não são totalmente aproveitadas.

47% dos servidores têm suas opiniões e sugestões ouvidas no *campus* e 65% dos que disseram “mais ou menos” são técnicos- administrativos. Esse resultado pode estar relacionado à estrutura mais engessada dos setores administrativos regulamentados por leis específicas.

Em relação à chefia imediata, 46% veem o seu chefe como um líder e acham que ele dispensa tratamento igual a todos e 50% o considera a pessoa mais indicada para a função. Esses percentuais, embora representem a maioria dos respondentes levantam questionamentos em relação às demais respostas. Outra questão que traz a mesma preocupação é a que mensura a motivação transmitida pelos chefes. Nessa questão 47% das pessoas responderam que são motivadas e entusiasmadas pelo líder contra 13% que responderam “não” e 40% que responderam “mais ou menos”. No mesmo grupo identificou-se que não é sempre que os chefes imediatos tomam decisões em conjunto com a equipe. 63% assinalaram “às vezes” e 8% disseram que as decisões “nunca” são tomadas em

conjunto. Apesar desses resultados, é bom o relacionamento entre superiores e suas equipes, como manifestado por 69% dos respondentes.

Diante dos resultados dessas questões que tratam de lideranças e chefias, é possível perceber que as opiniões estão bem divididas e que a ideia de uma gerência eficiente, democrática e motivadora não está formatada na mente dos servidores. Essa conclusão se confirma no Questionário II onde o fator Liderança Eficiente não fora marcado como motivador por nenhum servidor ao passo que 8% (o segundo fator mais marcado da lista) identifica a sua liderança como desmotivadora. Ora, esse é um fator crítico na organização, pois se a soma dos servidores está insatisfeita (ou parcialmente satisfeita) e desmotivada (ou parcialmente motivada) com seus chefes, esses servidores podem transmitir suas “queixas” aos demais, aumentando o grau de insatisfação e criando, talvez, uma rejeição vertical.

**Tabela 3:  
Necessidades Sociais/Afetivas**

	Não/ nunca (%)	Mais ou menos/às vezes (%)	Sim/sempre (%)
Sou atendido com a eficiência esperada quando preciso de outro setor.	2	62	36
Sou atendido com a cordialidade (educação) esperada quando preciso de outro setor.	0	41	59
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	4	20	76
Há grande cooperação entre os membros do meu setor para a realização das atividades.	8	14	78
Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor.	2	17	81
Considero que ambos os grupos (ensino e administrativo) tem a mesma importância para a organização.	14	19	67
Em relação ao volume de trabalho, considero que docentes e administrativos trabalham na mesma proporção.	60	-	40
Em relação ao comprometimento com o campus, considero que docentes e administrativos comprometem-se na mesma proporção.	64	-	36

Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos respondentes alega que apenas “às vezes” são atendidos eficientemente por outros setores e 2% responderam que “nunca” são. Por outro lado, 59% “sempre” são atendidos cordialmente, ao passo 41% são atendidos educadamente apenas “às vezes”. Na coleta de informações que embasou a formulação das questões, alguns funcionários revelaram que o desconhecimento dos processos por parte das pessoas que procuram o seu setor causa um pouco de stress e demora na conclusão dos trabalhos. A necessidade de melhorias na comunicação também foi apontada pelos gestores nas entrevistas. Como ponto a ser aperfeiçoado, os entrevistados foram unânimes em destacá-la. O entrevistado III declarou que a comunicação interna é falha não apenas dentro do campus mas entre o Instituto. Outro gestor destacou:

Um dos aspectos que sempre procuro colocar a equipe para perceber e também melhorar é o nível de comunicação entre as engrenagens, entre os setores da escola. Acho que, cada vez mais, nós precisamos melhorar esse nível de diálogo, de reuniões de planejamento, de colocar as pessoas a par do que está acontecendo para que cada um possa desempenhar o seu papel da melhor maneira possível (Entrevistado I).

No relacionamento intrassetorial são percebidos resultados muito positivos. De acordo com a pesquisa, a relação com os colegas do setor favorece a execução das atividades, há grande cooperação entre os colegas na realização do trabalho e prevalece um tratamento pautado em estima e respeito dentro dos setores. No Questionário II o relacionamento com a equipe foi um dos fatores de destaque como motivador para os funcionários: dos três fatores mais motivadores, dez pessoas assinalaram. Também na identificação de possíveis conflitos entre os blocos do Ensino e da Administração e entre os profissionais docentes e técnicos administrativos, 67% consideram que o grupo do Ensino (formado por docentes e técnicos lotados no ensino) e da Administração (formado pelos técnicos lotados na administração) tem a mesma importância para a organização. É possível que os respondentes que consideram desigual a importância dos blocos presumam que há maior importância no trabalho diretamente relacionado à atividade-fim, o que foi rebatido pelo Entrevistado II ao elucidar que a razão da existência da escola na verdade são os discentes e que, enquanto o bloco do Ensino atende diretamente o foco da atividade, o bloco Administrativo serve de base de sustentação para manter o seu funcionamento.

Em relação aos grupos de profissionais, ou seja, dos Técnicos *versus* Professores, identificou-se que a maioria considera que ambos não trabalham e nem se comprometem na mesma proporção. A maior parte das respostas negativas foi abarcada pelo grupo dos técnicos, em especial, pelos lotados na administração. A ideia de que um setor não trabalha na mesma proporção do que o seu é muito comum quando não se conhece a fundo o que o outro executa.

Quando questionados sobre o possível distanciamento entre docentes e técnicos, os gestores tiveram pensamentos semelhantes. O Entrevistado II ressaltou que o papel dos profissionais é bem distinto, o que, em sua opinião, colabora para esse distanciamento. Já o Entrevistado III entende que o relacionamento entre os grupos é bom e que essa distância não só é normal como também característica do serviço educacional. A preocupação da gestão com a relação entre os servidores foi um ponto destacado pelo Entrevistado I.

Uma das preocupações da gestão é [...] a necessidade de integrar essas pessoas. Uma escola não é só feita somente de docentes, assim como também não é feita somente de alunos, como também não é feita só do corpo técnico-administrativo. Acho que esses segmentos se complementam para atender os discentes (Entrevistado I).

Esse mesmo gestor apontou como exemplo o calendário acadêmico, quando alguns dias específicos são decretados recesso aos alunos e, consequentemente, aos professores. Segundo ele, nessas ocasiões, mesmo havendo atividades para os técnicos- administrativos, a gestão procura estender esse benefício a esses profissionais, na busca de dissipar possíveis questionamentos e conflitos. Apontou ainda que, entendimentos como esse, fazem o distanciamento entre os grupos muito menor no campus Ibatiba do que em alguns outros campi.

**Tabela 4:**  
**Necessidades de Segurança**

	Não (%)	Mais ou menos (%)	Sim (%)
As condições de segurança do <i>campus</i> são satisfatórias.	12	45	43
O campus oferece todos os instrumentos necessários ao desenvolvimento adequado do meu trabalho.	6	35	59
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades básicas	35	38	27
Acho que o Instituto me oferece um bom plano de carreira.	6	43	51
O salário ofertado para o meu cargo dentro do IFES é justo e satisfatório.	16	31	53
O plano de benefícios ofertado pelo Instituto é satisfatório.	31	41	28

Fonte: Dados da Pesquisa

No Grupo “Segurança”, 43% dos servidores veem como satisfatórias as condições de segurança física do *campus*, ao passo que 45% mostraram incerteza. Há que se comentar que o *campus* Ibatiba, estando em período de implantação, ainda não teve seu projeto totalmente executado. Provavelmente a incerteza seja reduzida à medida que as obras forem finalizadas.

Em relação aos cursos e treinamentos realizados pelos servidores 27% dos respondentes creem que não receberam as capacitações necessárias ao exercício de suas atividades e 38% responderam “mais ou menos”. O grupo dos técnicos-administrativos requerem mais treinamentos para a execução do seu trabalho do que os docentes. Apesar desse apontamento, pode-se concluir que os servidores em geral carecem de mais capacitações para o melhor desempenho de suas funções. Esse resultado fica confirmado no Questionário II onde 4% acham que a falta de treinamentos desmotiva a trabalhar no *campus* e 7% acham que os treinamentos ineficientes são o fator desmotivador. Uma pesquisa mais aprofundada poderia medir a eficiência das capacitações realizadas pelos servidores buscando identificar o que exatamente eles percebem como ineficiente. Uma possibilidade é que a maioria dos cursos e congressos são realizados fora da cidade e, por vezes, fora do estado.

A visão dos gestores não ficou muito clara em relação à questão. Um dos entrevistados destacou o programa de capacitação dos servidores como fator a melhorar no *campus*. Para ele, são muitos servidores novos para treinar em pouco tempo e com pouco recurso. Enquanto outro arrolou a possibilidade de maiores capacitações na lista de pontos positivos que o *campus* tem como diferencial.

Em relação às recompensas (salários, plano de carreira e plano de benefícios), como já dito, a grande maioria está satisfeita. Observa-se, porém, alguns índices elevados marcados como “mais ou menos”, o que pode ser justificado pelo fato de que muitos servidores tiveram que mudar de cidade para assumir seu cargo no *campus* originando despesas com dupla moradia e/ou com retornos frequentes à sua cidade. O que pode concluir que as recompensas oferecidas são justas, mas, em alguns casos, não suficientes para suprir os gastos de quem veio de outra cidade. Uma melhoria nas remunerações poderia ser uma alternativa se a empresa fosse privada. Sendo pública, como se sabe, os salários e benefícios dos

Institutos Federais e de todas as entidades públicas é regido pelo Ministério do Planejamento e, portanto, não cabem tais questionamentos em nível gerencial.

**Tabela 5:  
Necessidades Básicas**

	Não (%)	Mais ou menos (%)	Sim (%)
As instalações físicas do <i>campus</i> Ibatiba satisfazem as necessidades atuais	31	37	32
As condições físicas (higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho são satisfatórias.	14	35	51
Precisei mudar de cidade ou estado para trabalhar no <i>campus</i> Ibatiba.	23	-	77
A cidade onde está localizada o <i>campus</i> Ibatiba satisfaz minhas necessidades básicas.	45	41	14
Estou satisfeito com as condições de moradia que a cidade de Ibatiba me oferece.	20	40	40
Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.	13	27	60
Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.	46	15	39
Estou vivendo bem com meus filhos.	7	43	50
Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.	4	33	63
Estou com a situação financeira em ordem.	18	31	51
Estou satisfeito com as condições de assistência à saúde que a cidade me proporciona.	6	27	67
Estou satisfeito com a minha vida afetiva.	16	18	66
Estou satisfeito com a minha vida sexual.	21	8	71

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As necessidades “Básicas” relativas ao *campus* demonstraram que a maior parte dos servidores está satisfeito com as condições de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura de seu setor específico. As instalações físicas também parecem satisfazer totalmente ou parcialmente as necessidades do *campus*. O número um pouco elevado de respostas assinaladas como “mais ou menos” pode ter ligação com o fato (já mencionado) de que o *campus* ainda está em fase de execução dos projetos de construção.

Foi identificado o percentual de servidores que teve que mudar de cidade para trabalhar no *campus* Ibatiba (77%). Para a gestão, as grandes motivações para tais mudanças geográficas são estabilidade, salários e benefícios e até mesmo o status de se tornar servidor público federal. Um dos gestores destacou algumas dessas necessidades.

No *campus* Ibatiba, propriamente dito, eu entendo que é isso: primeiro a vontade, as aspirações de se transformar em servidores públicos federais, de almejar esse cargo-emprego para sua vida e também de enxergar no

serviço público federal, não só no *campus* Ibatiba, ter esse status de servidor público federal [...] Para promover essa reviravolta na vida pessoal, vida familiar e profissional, a primeira consideração que a pessoa faz é o que ela vai ganhar, a sua remuneração, se compensa ela fazer essa mudança de vida para procurar uma nova adaptação, porque a pessoa não vive só de trabalho. A pessoa vem trabalhar e nos horários fora do trabalho ela precisa ter também um ambiente social que preencha aquilo que ela necessita (Entrevistado I).

O mesmo gestor ressaltou, porém, que essas mudanças geográficas não são particularidade desse *campus*. Em sua fala, o diretor afirmou: “Essa é uma proposta do governo de interiorizar o ensino profissional e tecnológico. É natural! [Ibatiba] é uma escola que se encontra no interior”.

Diante desse percentual de deslocamento tão grande, foram questionados aos servidores se as condições de moradia e assistência médica oferecidas pela cidade de Ibatiba são satisfatórias. 40% veem como insatisfatórias e 40% como “mais ou menos” satisfatórias as condições de moradia e 67% veem como insatisfatórias e 27% como “mais ou menos” satisfatórias as condições de assistência à saúde oferecidas pela cidade.

De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, a satisfação das necessidades básicas contribui para o desempenho no trabalho e muitas dessas motivações se manifestam fora do ambiente organizacional, na relação com a família, na vida financeira, sexual, social, etc. Assim, identificou-se que apenas 14% dos servidores têm suas necessidades básicas realizadas trabalhando em Ibatiba. A vida afetiva e sexual dos servidores, porém, parece não ser afetada com as questões de mudança de cidade e a maior parte dos respondentes também vivem bem com seu (sua) esposo (a) ou companheiro (a). No entanto, apenas 50% dos servidores que são pais estão vivendo bem com seus filhos e há ainda uma insatisfação em relação à educação que os servidores tem lhes proporcionado. Esse problema de relacionamento pode ter várias causas, como por exemplo, o nível de stress com o trabalho, o pouco tempo que os pais e filhos, em decorrência do trabalho, passam juntos, a ausência dos pais provocada pelo distanciamento dos servidores que moram em Ibatiba sem os filhos, etc. A alimentação e o vestuário que proporcionam à família também parecem satisfatórios, apesar de mais uma vez a alternativa “mais ou menos” ter sido fortemente apontada.

Outra questão perguntou constatou que apenas 51% dos respondentes está com a situação financeira em ordem. Esses resultados também estão diretamente ligados à satisfação com as recompensas recebidas pelos funcionários. Como já foi abordado anteriormente, os salários e benefícios recebidos parecem satisfatórios, mas o alto número de servidores que mantém dupla residência ou recorrente retorno à sua cidade de origem pode explicar este resultado.

No segundo questionário, ao marcar os três fatores que mais os motivavam a trabalhar no *campus* Ibatiba, verificou-se que o maior motivador é o fator Estabilidade com 21% de respostas, seguido de Salários e Benefícios com 18% e Gostar do Faz com 17%. Os dois primeiros, como dito, foram também apontados pelos gestores como grandes motivadores, inclusive quando das mudanças geográficas realizadas pelos servidores para trabalhar neste *campus*. Dos 19 fatores sugeridos, apenas três ficaram sem nenhuma resposta, confirmado que cada pessoa tem suas motivações específicas e que, embora suprir todas elas seja uma tarefa um tanto quanto difícil, a gestão do *campus* pode se utilizar dessas informações para elaborar melhorias em diversas áreas, aumentando quanto possível a satisfação de seus colaboradores.

Um fator crítico é que um servidor não identificou nenhuma motivação para trabalhar no *campus* Ibatiba (marcou a opção “nada”). Esse fator pode ser explicado por dois motivos: ou a lista elaborada não contemplou os fatores que esse respondente considera como seus motivadores ou ele realmente não percebe nenhuma motivação para trabalhar no *campus*. Outro ponto crítico percebido ao longo do Questionário I é que algumas perguntas-chave sobre a motivação dos servidores receberam respostas negativas de apenas um servidor em cada pergunta, como nas questões que tratam do orgulho de trabalhar na empresa e da atividade que executa, se foi correta a sua decisão de trabalhar no *campus* e em outras questões. Não há que se falar em definir o clima organizacional do *campus* Ibatiba com base nessas respostas. Os números são pequenos para que norteie a conclusão do trabalho, mas dependendo da posição que esse (s) servidor (es) ocupa(m) dentro da escola, essa visão negativa pode ser disseminada por todo o *campus*.

De acordo com a pesquisa, o fator mais desmotivador no *campus* é a cidade onde ele se encontra (26%). Esse dado faz ligação direta com o percentual de servidores que vieram de outras cidades (77%) e com os problemas estruturais que o município interiorano traz consigo. Há conhecimento de servidores que já solicitaram remoção para *campi* próximos à sua cidade de origem. Para os gestores a principal causa dessas solicitações são os laços afetivos com amigos e familiares, o que eles veem como tendência natural. Para o entrevistado III o grande número de pedidos de remoção no Instituto Federal além de natural é provisório. Esse gestor acredita que, como na teoria de Darwin, com o tempo cada pessoa estará adaptada ao ambiente que lhe favorece e, portanto, mais feliz e produtiva. O entrevistado I concorda com esse entendimento e reconhece que o processo causa certo transtorno nas escolas, mas lembra que esse direito é garantido aos servidores pela Lei 8112/90 e que, por isso, as escolas devem realizar as liberações de forma planejada.

A ineficiência das lideranças (8%) ocupa o segundo lugar nos fatores desmotivadores e alerta para uma necessidade de maior entrosamento entre chefias e subordinados. O terceiro lugar registrou a ineficiência nos treinamentos (7%) e na comunicação vertical (7%). Ressalta-se que as 18 opções foram marcadas nessa questão, o que significa também que os fatores de desmotivação são distintos e variam de acordo com o servidor. É importante observar ainda que 5% dos respondentes não identificam nenhum fator desmotivador no *campus* Ibatiba. Provavelmente essas pessoas conseguem perceber os benefícios oferecidos pelo seu cargo e pela gestão do *campus* e, ainda que encontrem algum ponto a melhorar no local de trabalho, não se deixam desmotivar por ele. Certamente esses colaboradores seriam peças-chave no papel de liderança e no processo de motivação de outros servidores.

Nas entrevistas, a percepção dos gestores é que o *campus* tem um bom clima organizacional. Para eles é bom trabalhar no *campus* Ibatiba por ser uma escola nova, com servidores novos e comprometidos com o trabalho, por oferecer maiores condições de treinamentos aos recém-chegados, flexibilidade de horários e igualdade de direitos a todos os profissionais, além da estabilidade e benefícios financeiros oferecidos pelo próprio cargo.

## 5. CONCLUSÕES

De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, quando se sabe em que nível da hierarquia (de necessidades) a pessoa se encontra é possível focar na satisfação daquele fator. E no *campus* Ibatiba do IFES conclui-se que parte das Necessidades Fisiológicas dos servidores não estão atendidas. Apesar dos benefícios financeiros proporcionarem boas condições de subsistência, muitas necessidades não são supridas pela cidade devido o seu porte interiorano. Nas categorias seguintes tem-se que as Necessidades de Segurança estão satisfatórias. Tanto a segurança física proporcionada pela estrutura do *campus*, quanto as condições de estabilidade que o emprego público oferece são atendidas em seus níveis; e as Necessidades Sociais seguem duas diferentes interpretações: o relacionamento entre os servidores dentro do seu local de trabalho é satisfatório mas a grande maioria, por terem vindo de outras cidades, são influenciados por sentimentos de perda causados pela distância de sua família e ciclos sociais. Ainda de acordo com a teoria, as necessidades de nível superior estão parcialmente satisfeitas. Os fatores internos de Estima como respeito e realização são favoráveis, ao passo que os externos como reconhecimento e atenção encontram-se pouco satisfeitos. Já a necessidade de Autorrealização é percebida na possibilidade de crescimento do cargo, no alcance dos objetivos da vida pessoal dos servidores e no prazer e orgulho pelo que cada um desempenha na organização. Assim, analisando as necessidades dos servidores do IFES- *campus* Ibatiba- à luz da Teoria de Maslow percebe-se que há necessidades de nível inferior (fatores fisiológicos e sociais) a serem atendidas e também algumas de nível superior (fatores externos da estima).

Semelhantemente, na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), tem-se que os servidores da escola apresentam alguns fatores de insatisfação de caráter higiênico. Esses fatores estão obrigatoriamente associados às condições do trabalho e, no *campus* Ibatiba, são percebidos nas deficiências da estrutura física (ainda inacabada) e na qualidade da supervisão. De acordo com a teoria, a resolução dessas questões reduziria a insatisfação, mas não necessariamente causariam satisfação. Os fatores motivacionais descritos por Herzberg são os únicos que poderiam proporcionar satisfação aos empregados, pois estão intrinsecamente ligados ao próprio trabalho (e não às suas condições). Em linhas gerais, esses fatores são percebidos na escola, identificados no prazer do conteúdo do trabalho, no sentimento de realizar algo importante para a sociedade, no orgulho e no prestígio que os servidores sentem em relação à empresa e a profissão e demais fatores. A semelhança percebida nas análises da Teoria das Necessidades de Maslow e na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg não é por acaso. A própria literatura faz esse agrupamento entre os níveis de uma e os fatores da outra como mostra a Figura 1.

Como previsto por Xavier (1986), através da pesquisa de clima organizacional foi possível identificar fatores que exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos na organização. Os dados obtidos nos questionários e confirmados nas entrevistas indicaram que o clima organizacional do *campus* Ibatiba é influenciado por uma gama de fatores positivos e também negativos.

Como fatores que influenciam positivamente no clima do *campus* destaca-se que:

- Há cooperação e estima entre os colegas do mesmo setor e o relacionamento

- dos funcionários com seus pares é propício à realização das tarefas;
- Os servidores sentem-se orgulhosos de trabalhar na empresa;
  - Os servidores sentem-se realizados com a função que executam e gostam do que fazem;
  - A política de recompensas (salários e benefícios) parece ser justa e satisfatória;

Como fatores que influenciam negativamente no clima pode-se destacar que:

- Há falta de reconhecimento por parte das chefias quanto ao trabalho dos subordinados;
- As pessoas têm necessidades de serem ouvidas no *campus Ibatiba*;
- Não há total identificação dos servidores com seus líderes imediatos;
- Há falha na comunicação entre setores, o que corrobora para a falta de eficiência e de cordialidade no trato entre os servidores.

Cruzando os dados obtidos nos questionários aplicados aos servidores e nas entrevistas realizadas com a gestão pode-se inferir que os colaboradores percebem alguns fatores que a direção acredita que a escola proporciona, como o fato de ser uma escola nova com boas instalações físicas, o relacionamento entre os servidores, de forma geral, e a flexibilidade de horários. Outros fatores destacados pelos gestores não são identificados entre os servidores como a participação dos colaboradores nas decisões, a satisfação em relação aos treinamentos e o comprometimento igualitário na realização do trabalho. Nesse sentido a pesquisa é útil, pois proporcionará uma percepção mais clara dos pontos fortes e fracos da organização pelos seus dirigentes como ressaltam Silva, Dornelas e Santos (2008). Esses autores salientam que esse é um grande passo para o início das mudanças organizacionais que se fizerem necessárias.

O trabalho apresenta algumas limitações. Primeiramente, no momento da pesquisa, o *campus Ibatiba* possuía pouco mais de três anos de funcionamento e esse fator contribui para uma série de resultados obtidos na pesquisa como a necessidade de treinamentos para todos os funcionários, a pouca experiência das lideranças, os problemas estruturais causados pelas obras em andamento, a demanda por novos servidores cujo atendimento está diretamente relacionado ao número de matrículas de alunos nos cursos oferecidos pelo *campus* e outros fatores. Além disso, os servidores respondentes possuíam tempo de exercício muito distintos. Alguns possuíam apenas semanas quando da realização da pesquisa. Esse fator pode ser responsável pelos altos percentuais de incertezas obtidos em algumas questões, mas, como já foi dito, a análise de clima organizacional busca identificar as percepções das pessoas no tempo presente e considerando como resultado a soma das percepções da amostra. Apesar disso, pesquisas futuras podem verificar se as insatisfações percebidas no *campus* serão atenuadas à medida que a unidade se estabeleça por completo e se as percepções dos funcionários em relação à organização sofrerão mudanças com o tempo.

Pesquisas futuras poderão também explorar questões tocadas, mas não, aprofundadas neste trabalho. Por exemplo, verificar se os conflitos detectados entre professores e técnicos administrativos – vistos como naturais por um dos gestores entrevistados- são de fato confirmados em outras instituições de ensino. Essa análise pode ser ampliada, inclusive, a outros ambientes organizacionais em

que também se pressuponha uma divisão de grupos de profissionais do tipo atividade-fim e atividade-meio, como em hospitais, por exemplo.

Por fim, deve-se manter a preocupação com os fatores que motivam os servidores a trabalharem dentro do *campus*, buscando proporcionar um clima mais agradável, com uma estrutura mais aberta e participativa que promova identificação de cada colaborador com sua chefia imediata, com o trabalho que executa, com a gestão do *campus* e, principalmente, com os objetivos da organização. Cabe observar, ainda, que os trabalhos sobre o clima não podem fazer conclusões absolutas sem considerar que a pesquisa foi feita em tempo específico por pessoas que, se questionadas em outro momento, poderiam ter apontado outro resultado, pois os indivíduos são influenciados pelos sentimentos que os cercam no momento da pesquisa, o que faz da percepção do clima organizacional algo totalmente mutável.

## 6. REFERÊNCIAS

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2. p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

Brasil. Lei n 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 30 dez. 2008.

Brasil, Ministério da Educação e Cultura. Expansão da Rede Federal. Disponível em: <http://www.redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal> Acesso em: 16 dez. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? **A native's point of view on a decade of paradigm wars**. *Academy of management review*, 21(3), 619-654, 1996.

FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GLISSON, C., & HEMMELGARN, A. The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. **Child abuse & neglect**, 22(5), 401-421, 1998

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, abr./jun, p. 95-103.

MASLOW, A. **Motivation and persolaty**. Nova York: Harper 7 Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEAL, A., GRIFFIN, M. A., & Hart, P. M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. **Safety science**, 34(1), 99-109, 2000.

QADEER, F., & JAFFERY, H. Mediation of Psychological Capital between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 8(2), 453-470, 2014.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 305 f. 2002. Tese (doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://www.tede.usfc.br>; <http://www.scielo.br>. Acessos em: 7 abr. 2014.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista da Administração**, v. 18, n.2, p. 30-39, 1983.

SILVA, R. K. A. S.; DORNELAS, M. A.; SANTOS, W. S. Fatores que definem o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos do CEFET Bambuí. In: I **JORNADA CIENTÍFICA E VI FIPA DO CEFET**, Bambuí, Minas Gerais. Anais... Bambuí: [s.n], 2008.

SOUZA, E.L.P. de- Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.141-158, abr./jul.1977.

XAVIER, O. S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, v. 10, n. 4, out./dez, p. 33-48, 1986.

---

<sup>i</sup> Entre 2002 e 2011 foram criados mais de 45 mil empregos de professores nas Universidades e Centros Federais. - Fonte: BRASIL, INEP, disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 16, dez. 2014.