

Teoria dos dois fatores: condições de (des)motivações em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais

Este artigo ancorou em analisar a gestão de qualidade e sua aplicabilidade no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – Campus Barbacena, sob a ótica de satisfação dos seus colaboradores no que alude a estrutura da organização e como correlacionam a política de gestão organizacional da instituição. O objetivo central deste trabalho esteve em ponderar, compreender e interpretar qual é a percepção dos pesquisados acerca da estrutura organizacional da instituição e o que percebem por fatores (des)motivacionais ao meio que vivem e convivem, amparado a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Metodologicamente, é uma pesquisa de natureza majoritariamente qualitativa a qual norteou a execução desta pesquisa, entrevistando sete indivíduos com ocupações hierárquicas distintas, propondo aproximar ao máximo da realidade dos fatos. A partir das respostas, notou-se que a instituição procura sua melhoria contínua, revelando sua intenção em constantemente mitigar causas pontuais antes que resultem num impasse em cadeia dentro do seu desenho organizacional com o propósito de melhorias nos quadros de chefias e coordenações. Conclui-se que este aspecto apresenta valia visto que a organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas; é dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados sendo deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização.

Palavras-chave: Organização; Gestão organizacional; IF Sudeste MG.

Two factor theory: conditions of (dis)motivation in a higher education institution of Minas Gerais

This article anchored in analyzing quality management and its applicability at the Federal Institute of Southeast Minas Gerais - Campus Barbacena, from the perspective of employee satisfaction with regard to the organization's structure and how they correlate the institution's organizational management policy. The main objective of this work was to ponder, understand and interpret what the respondents perceive about the organizational structure of the institution and what they perceive by (dis)motivational factors in the environment they live and live with, supported by Frederick Herzberg's Theory of Two Factors. Methodologically, it is a research of a mostly qualitative nature, which guided the execution of this research, interviewing seven individuals with different hierarchical occupations, proposing to approximate the reality of the facts as much as possible. From the responses, it was noted that the institution seeks its continuous improvement, revealing its intention to constantly mitigate specific causes before they result in a chain impasse within its organizational design with the purpose of improving the management and coordination staff. It was concluded that this aspect has value since the organization is a social entity because it is made up of people; it is directed towards objectives because it is designed to achieve results and is deliberately structured by the fact that the work is divided and its performance is attributed to the members of the organization.


Keywords: Organization; Organizational management; IF Southeast MG.


Topic: **Teoria Geral da Administração**

Received: **10/03/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Approved: **01/04/2020**

Parley Lopes Bernini da Silva 
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1286443864099776>
<http://orcid.org/0000-0001-9278-1235>
parleysilva@gmail.com

Bruna Mara Macedo 
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7805296219168587>
<http://orcid.org/0000-0001-6480-9173>
macedombruna10@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0001

Referencing this:

SILVA, P. L. B.; MACEDO, B. M.. Teoria dos dois fatores: condições de (des)motivações em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.2, p.1-9, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0001>

INTRODUÇÃO

Os estudos que abarcam os saberes de qualidade são de vasta gama e de constantes reflexões no palco acadêmico (CAMPOS, 1992; CORDEIRO, 2004; MARSHALL JUNIOR et al., 2005; ABNT, 2010; MAXIMIANO, 2010), onde a qualidade exibe um diferencial dentre as demais organizações na contemporaneidade. Ao saber de Cota et al. (2013), o descerramento das fronteiras comerciais no cenário global favoreceu uma abrupta transformação nos mercados em âmbito mundial. A constante barganha de capitais no espaço internacional gerou uma série de inovações que obrigaram as organizações iniciarem redução de preços e em sentido contrário, aumentar o seu padrão de qualidade para satisfazer seus clientes.

Tal fenômeno ordenou das organizações flexibilidade, especialmente ao ambiente externo, o qual tornou protagonista para influenciar as tomadas de decisões no espaço interno da organização. O início dos processos de certificação de sistema de qualidade orientou o meio corporativo adaptar-se às exigências nacionais e internacionais (COTA et al., 2013; ABNT, 2010), sendo então encarado fator de concorrência e valor agregado nas empresas. Ainda, o CB25 - Comitê Brasileiro responsável pelas normas ISO 9000 no Brasil, versa que em 1990 havia no país 18 certificados de 13 empresas e no ano de 2005, esse quantitativo saltou para 8.164, demonstrando a preocupação dos espaços organizacionais em receber certificação de qualidade. Já entre 2006 a 2010, 16.100 certificados foram cedidos no cenário nacional (COTA et al., 2013). Este evento é defendido por Cota et al. (2013) ao versarem que:

Diante deste panorama, a qualidade tornou-se um diferencial competitivo nas organizações, assegurando padronização, melhoria da produtividade e redução de custos com retrabalhos, exercendo alto impacto na satisfação dos clientes.

Perceber este cenário oportuniza a interpretação de que qualidade tomou o espaço de facultativo para obrigativo dentro das empresas. Não obstante, o alcance destes benefícios propostos pela gestão da qualidade impõe que as organizações entendam e pratiquem sua melhoria contínua, atuando em concordância com o perfil de consumidor atual (detentor de informação) que demanda ações das organizações direcionadas para a melhoria dos processos, assegurando inovação, qualidade e sustentabilidade (COTA et al., 2013).

A partir deste pressuposto, a presente observação ancorou em analisar a gestão de qualidade no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – *Campus* Barbacena (dito IF Barbacena) sob duas óticas dispostas a seguir: I - nível de satisfação acerca da estrutura da organização e II - Percepção dos pesquisados no que tange a relações estabelecidas (relação cargo *versus* pessoa *versus* atendimento ao público). Os protagonistas desta abordagem pautaram nos atores da instituição, representada por servidores docentes, servidores técnicos- administrativos, servidores terceirizados e discentes.

O objetivo central deste trabalho esteve pautado em analisar, compreender e interpretar qual é a percepção dos colaboradores do IF Barbacena acerca da estrutura organizacional atual e o que percebem por relações interpessoais ao meio que vivem e convivem. Num segundo instante, comparou-se os resultados com o apresentado por Herzberg em sua teoria. Os resultados foram analisados à luz da metodologia qualitativa, de maneira a favorecer compreensão dos quesitos inerentes aos pontos estruturados e o uso

de entrevista semiestruturada fortaleceu a interpretação favorável acerca da problemática deste trabalho. A escolha do tema justifica-se ao perceber a relevância adquirida pela gestão da qualidade no ambiente organizacional na contemporaneidade (COTA et al., 2013), o qual sobreveio a integrar com a organização e explicita sinais de interesse ao administrador enquanto líder e formador de opinião no espaço que lhe interfere e convém.

Por fim, comparou-se os resultados no saber da Teoria dos Dois Fatores (doravante TDF nesta pesquisa) de Frederick Herzberg, o qual glosa especificamente em identificar os agentes que causam (ou não) satisfação dos colaboradores à organização que atuam, uma vez que o comportamento das pessoas numa organização é o que determina a gestão de sua qualidade (MEIRA, 2009), sendo gerenciada pela liderança (CAMPOS, 2009).

METODOLOGIA

A partir do aprofundamento na literatura pertinente foram elaboradas ferramentas de análises dos dados obtidos a partir da metodologia qualitativa para a execução da pesquisa, sendo este instrumento adequado para mensurar opiniões, atitudes e preferências, assim como comportamentos (DENCKER, 2004) e porque “na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta” (MICHEL, 2009).

Este tipo de averiguação não se baseia em informações numéricas ou estatísticas e sim no nexos e lógica da análise (MICHEL, 2009). Busca-se identificar e discutir as variáveis que afetam o mantimento dos sistemas de qualidade. Destaca-se que a pesquisa ainda dispõe de resquícios do estudo de caso, ora que: “consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais” (MICHEL, 2009), neste caso, os colaboradores do IF Barbacena. Este procedimento metodológico patrocina compreender determinada conjuntura sem necessariamente exercer comparação com outra, almeja-se aqui considerar o contexto em que ela insere.

Num saber micro, o colhimento dos dados emergiu por intervém de entrevista semiestruturada, justificada por Cervo et al. (2002), ao apontarem que uma entrevista: “é conversa orientada para um objetivo definido: colher por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Portanto, é um instrumento empregado para aquisição de informações das quais não se obtém através documentos. O presente método torna relevante ao compreender que a problemática desta análise está pautada justamente na percepção dos colaboradores do IF Barbacena e não em documentos que disponham de dados quantitativos.

A partir destes pressupostos, nesta pesquisa foram entrevistados a totalidade de sete (07) indivíduos, representam respectivamente três (03) servidores docentes - dois em regime de Dedicção Exclusiva e um com Cargo de Chefia -; um (01) servidor técnico-administrativo - Cargo de Coordenação -; dois (02) servidores terceirizados e um (01) discente, propondo aproximar ao máximo da realidade dos fatos. Categoricamente, os procedimentos metodológicos nesta pesquisa foram desenhados em três eixos principais, a tratar: fase inicial – pesquisa bibliográfica –; segunda fase – aplicação da entrevista – estruturou-se a entrevista com duas (02) questões, no período de 29 (vinte e nove) de outubro de 2018

(dois mil e oito) a 06 (seis) de novembro do mesmo ano. As perguntas versaram, a saber: *O que você acha da estrutura organizacional do IF Barbacena?* e *O que entende por Relações Interpessoais (relação cargo versus pessoa versus atendimento ao público)? Dê um exemplo aqui no instituto.*

Nestas, os sujeitos atores desta análise responderam o que correspondia a cada um, fornecendo dados e expondo considerações importantes. Na terceira fase, as respostas foram compiladas, analisadas e, por fim, procedeu-se à mensuração dos dados recebidos sob a ciência de Herzberg.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises foram executadas a partir das respostas dos entrevistados, totalizando sete (07) entrevistas recebidas. Segundo Fraser et al. (2004), a pesquisa pode dispor de poucos entrevistados visto que:

[...] a entrevista aberta e dirigida inteiramente pelo próprio entrevistado seja difícil de ser realizada na pesquisa científica, pois, uma investigação desta natureza, mesmo que não tenha definido uma hipótese a ser colocada à prova, é dirigida a um objeto específico (problema de pesquisa) de investigação escolhido pelo pesquisador, o que, a princípio, impõe um limite à liberdade da fala do entrevistado.

Mesmo ao reconhecer está limitação, a amostragem recebida proporcionou uma análise aprofundada dos dados e contato direto com os pareceres dos entrevistados favoreceu a compreensão das problemáticas levantadas. Observaram-se nas respostas pontos de interesse, tais como¹:

O primeiro servidor docente a responder versa que há na instituição cargos desnecessários em alguns setores e outros sofrem de carência:

Em alguns lugares eu acho que tem cargos desnecessários, mas em outros lugares faltam também. Igual, às vezes na coordenação, é na extensão, por exemplo, depois que *SERVIDORA* saiu acho que ninguém pegou o lugar dela, então ficou tudo bem desorganizado. Então acho que em alguns lugares tinham que ser revistos, essa questão dos cargos. E assim, são pessoas, às vezes têm pessoas que fizeram o concurso, é para um cargo específico, às vezes administrativo, enfim, qualquer outro, e na verdade estão fazendo outras funções. Em exemplo é simples, né, e óbvio são os próprios professores que pegam serviços que não é competem a eles, né, não foi para isso que eles fizeram concurso. Ficam pegando serviço, tipo coordenação, comissão, comitês, enfim, participam de vários outros cargos que podiam ser outras pessoas, né. Então, é isso é uma coisa que já acontecia e continua acontecendo. Sempre tiveram é pessoas em certos cargos que é estão ali à toa. Na verdade, ainda acontece isso, né. Tem gente que fica lá, à toa, o tempo todo, não faz nada porque colocaram ela ali simplesmente ela tem que ficar. Então isso é uma coisa que eu acho muito errada [SIC].

A partir do apresentado pode-se perceber que as exigências dentro da instituição são evidentes e seus organizadores necessitam exercer funções das quais não foram aceitos a desempenhar. Igualmente, corrobora com o estudo que Dan Junior et al. (2008), propuseram abordar ao comentarem das dificuldades de implementar um sistema de qualidade que esteja pautado em modismo ou excesso de funções.

Já às vistas do servidor técnico-administrativo com cargo de coordenação, comenta que a estrutura organizacional do instituto está dentro da demanda e aponta a relação dada anteriormente pelo docente no que se refere a cargos:

¹ Resguardou-se a todos os entrevistados o sigilo de sua identidade sob condição de resposta civil e judicial caso houvesse nomeação de qualquer depoimento e todas as transcrições obedeceram a literalidade de cada fala.

A organização estrutural do IF Barbacena penso que está dentro da demanda da realidade no nosso IF. O problema é que existem cargos sem servidores, como Relações Institucionais, que é um cargo de grande relevância na Diretoria de Extensão, devido as funções de conexão do IF x Sociedade Externa. Porém a falta de servidor ou o servidor sem o perfil para cargo, faz parecer que este cargo não é importante. É um exemplo dentro na nossa realidade. Definitivamente a maioria dos que compõem os cargos de diretoria ou Coordenação não têm perfil adequado, haja vista, as inúmeras deficiências ocorridas em todos os pilares da Direção. Penso que todos que assumem cargos de direção ou coordenação deveriam passar por uma capacitação [SIC.].

O primeiro servidor terceirizado comenta que são satisfatórios os cargos presentes na instituição, mas no que refere ao quesito de relações interpessoais os colaboradores apresentam dificuldades em repassar informações:

[...] Só para simplificar: eu acho que não existem muitos cargos. Eu acho que do meu ponto de vista está correto. Também não tem excesso de pessoas. Talvez, pelo contrário. E a organização eu acho falho, no sentido que as pessoas não sabem passar pra gente as informações. Tem muita gente que está ali executando um papel que não sabe o que é para fazer. Eu acho isso [SIC.].

A visão do discente da instituição afeta diretamente o segundo ponto da pesquisa ao questionar aspectos das relações interpessoais e assim como o relato acima glosa que ocorre uma problemática quanto ao aspecto humanístico do IF Barbacena:

Então, o que que acontece. A primeira impressão que a gente tem, quando a gente chega no instituto é péssima, que ninguém sabe de nada, ninguém dá informação de nada. Você pergunta o lugar, ninguém te responde olhando nos olhos, aponta o dedo e fala que é por ali... então eu acho que todo mundo quando chega no Instituto, tanto a gente quanto aluno, a gente chega no instituto a gente tem essa sensação de estar é, está sem amparo. Não tem ninguém para te recepcionar, ninguém para amparar. Isso eu estou falando quando a gente entra aí. Depois que a gente vai conhecendo os setores e a gente vai vendo que tem certos problemas, né. Tem gente que não é muito receptiva mesmo não. Infelizmente, é alguns até são receptivos, outros a maioria a gente sabe que não é né a gente sente isso muito na pele. Pode ser que o convívio dos funcionários, né, um funcionário com outro, não sintam isso, mas a gente, nós não somos funcionários, nós somos aluno, a gente sente isso né. Pessoal com cara amarrada, pessoal com má vontade, você pergunta a pessoa não te dá informação ou te responde mal. Eu já tive problema na secretaria de falta de educação, a SERVIDORA acho que nem trabalha aí mais. Então eu acho que concursado nem sempre ele é ativo para desempenhar a função não. Ele fez uma prova e assumiu um cargo, né, mas nem sempre ele é ativo para desempenhar a função não e a gente sente isso na maioria, da mesma forma que a gente que um monte de professor nosso não tem didática para ser professor. Então, é na secretaria tem gente que não tem é, percepção assim, é pegada para atender público, é nas secretarias, nos setores aí não tem jeito aí é para lidar com o povo, com aluno, tem que ter paciência. Mas de uma forma geral, é o meu ponto de vista não é muito bom, meu ponto de vista não é bom, aliás, não é nada bom eu estou falando enquanto a parte humana [SIC.].

A necessidade de uma comunicação clara apontado pelo servidor terceirizado, pelo servidor técnico-administrativo e pelo discente refletem a importância do que Sales et al. (2007), propuseram constatar: é a comunicação eficaz responsável por exercer mudanças efetivas, haja vista que é por ela que se estabelece comprometimento por parte de seus colaboradores na busca de uma cultura organizacional que represente a todos.

Logo o segundo servidor docente e com cargo de chefia versa que a estrutura organizacional do IF Barbacena segue o padrão da Rede de Institutos Federais, mas falha no seu aporte humanístico, gerando sensação de “desnorteados”, indo contra a uma abordagem devidamente estratégica e que resulte num

ganho organizacional (CARPINETTI, 2007):

O IF Sudeste hoje no todo eu acho que assim, está bem estruturado. É uma estrutura assim, que nasceu junto com os institutos mesmo, isso é território nacional. A estrutura organizacional é praticamente a mesma. Nos *Campus* Barbacena, eu vou ser sincera, eu acho que a estrutura não está legal não. Eu acho que tanto eu converso muito tanto com os técnicos quanto principalmente com os professores e a reclamação é uma só: parece que estamos perdidos assim, sem ninguém sabe nada o que precisa ninguém sabe, ninguém faz. Nós estamos num barco sem rumo. Sabe assim... não tem rumo, não tem... é a sensação. Então eu... o que que tem que mudar, várias coisas eu acho, mas aí não me compete né? Eu só falo o que eu sinto. Não acho que esteja legal não. E quanto assim às relações, principalmente de cargos, eles até mudaram alguns aí, acredito eu que ninguém me falou nada se é verdade, ou não, mas acredito até que seja para melhorar. Porque alguns eu acho que talvez não estivesse funcionando. Igual, parece que nós perdemos prazos aí de licitação e outras coisas aí que assim, não compete a mim falar... mas, talvez a tentativa deles até seja uma tentativa boa de funcionar. Eu espero porque é eu gosto daqui e eu tento ajudar porque para mim se eu trabalho para uma pessoa é para ela, não é contra ela. Então eu não sou daquela turma que quanto pior melhor para mim. Não. Eu espero sinceramente que essas mudanças que eles fizeram aí que realmente funcione, que realmente melhore até essa sensação nossa de estar assim perdido num mundo sem rumo. Sinceramente eu espero, porque as vezes a gente vê certas pessoas não combinam mesmo com aquele cargo, né. A pessoa pode ser boa, boazinha, pode... mas ela não tem, não tem perfil, não tem talvez o mando que necessita para ela ocupar aquele cargo. Então talvez agora com essas mudanças... talvez... quem sabe agora a próxima vez que você me perguntar eu vou falar assim graças a Deus, está tudo funcionando normalmente [SIC.].

O segundo servidor terceirizado ao ser indagado assemelha ao disposto pelo docente acima no que tange ao que intitula “pessoas que estão nos cargos também não estão preparadas” e aponta também uma falta de pessoal em setores específicos do IF Barbacena, aspecto evidenciado pela ABNT (2010), com suas disposições de um Sistema de Qualidade:

Então, sobre os cargos do IF, se está bom ou não e tudo mais, eu penso que assim é: eu acho que os alunos da noite, a maioria fica esquecido porque tem coisas que não funcionam à noite. Eu acho que agora até resolveram isso, mas sempre quando acontece um problema sempre priorizam os alunos da manhã e o da noite fica esquecido. Aí deixa biblioteca, secretaria fechados e isso prejudica bastante quem está à noite. Sobre a questão dos cargos eu acho que, pelo que eu já vi no IF, precisaria mais de mão de obra lá no setor da zootecnia, porque eu acho que era só a SERVIDORA que ficava cuidando dos bichos e eu já vi muito bicho ali cuidado de qualquer jeito. Então eu acho que precisava de mais cargos sim, precisava de mais mão de obra lá em baixo na zootecnia. Eu acho que a maioria das pessoas que estão nos cargos também não estão preparadas [SIC.].

Por fim e sem retirar sua importância o terceiro servidor docente assemelha aos relatos anteriores ao apontar que é interessante um relacionamento interpessoal e complementa que o instituto vem trabalhando na melhoria contínua dos seus espaços físicos e materiais:

Considero a estrutura organizacional do IF Sudeste boa, né, não falta material, datashow não falta... sempre acontece algum problema, mas tem substituição, manutenção dos equipamentos; material de expediente – papel, caneta, material para gente poder ‘está’ utilizando nas aulas também são oferecidos. A estrutura do *campus* tem melhorado, as salas de aula amplas, tem três anfiteatros, uma sala de aula muito boa que não é anfiteatro, mas pode-se considerar no anexo... A gente entende também que as salas de aula, a gente vê... comparando com outros locais, é uma sala de aula que não tem mofo, aparentemente, pelo menos as que trabalhei... não tem mofo. São salas de aula que oferece uma ventilação adequada, não tem vidro quebrado, tem o número de cadeiras adequadas para cada aluno, parece que não, mas tem muita instituição que falta isso. Bom, quanto a isso vem melhorando. Outro ponto que vem melhorando também é a parte de acessibilidade, aos poucos tem se trabalhado isso, né, com um projeto no *campus*, está sendo trabalhado e que os alunos e professores tão utilizando agora é o WiFi que foi liberado, apesar de ter

alguns pontos ainda que estão ainda com uma dificuldade de acesso. Esse segundo ponto eu entendo também que é boa, a relação com os colegas é muito boa, a gente faz além de colega amigo no *campus*, então tem isso...a gente compartilha ideias, compartilha projetos, compartilha um curso novo, compartilha a própria disciplina, informações, a gente pede opiniões e isso é muito bom. Tem empresas que acaba não permitindo isso pela cultura que é imposta, né, e o *campus* tem isso, tem participação democrática, a gente consegue conversar com os líderes da organização de forma muito tranquila, eu pelo menos posso falar isso. Nunca tive nenhum tipo de barreira para acessar as pessoas não, certo? Então, de uma forma geral é isso... é uma relação muito boa. Pode melhorar porque considero que melhora o relacionamento pessoal também é, por exemplo, a estrutura, como eu disse anterior é muito boa, mas se nós tivermos num futuro aí, se nós tivéssemos uma estrutura melhor talvez melhoraria o relacionamento interpessoal, por exemplo a intranet, por exemplo... um... é isso para o futuro... futurismo.. um quadro aonde a gente possa ter um acesso melhor, compartilhar com os professores informações online, plataformas integradas no *campus* eu acho que fica mais interessante e favorece também o relacionamento interpessoal.

Os resultados expostos vão de encontro ao disposto por Herzberg em sua conceituação da Teoria dos Dois Fatores. Publicada no livro de sua autoria denominado *The Motivation to Work* (A Motivação para Trabalhar em tradução livre para o português), a TDF foi construída pelo americano Frederick Herzberg, pautada em entrevistas realizadas com profissionais do espaço industrial e que *a posteriori* buscava compreender quais fatores lhes causavam (ou não) (in)satisfação no ambiente de trabalho. Propõe a relação do comportamento no trabalho como fatores higiênicos e motivacionais. Herzberg, assim, dividiu as amostras recebidas em fatores motivacionais (os que geram satisfação e de ordem pessoal) e fatores higiênicos (os que desagradavam e partem da organização). Este tipo de análise dada pelo autor propôs estudar o comportamento e motivação das pessoas no interior das empresas. Em um cenário micro e a partir dos relatos colhidos, pode-se elaborar uma tabela expondo os fatores de satisfação e insatisfação percebidos pelos líderes desta pesquisa, a dispor:

Tabela 1: Fatores de satisfação e insatisfação no if barbacena à luz das respostas obtidas.

FATORES DE SATISFAÇÃO	FATORES DE INSATISFAÇÃO
Condições do ambiente de Trabalho (presença de recursos materiais e constantes manutenções).	Relacionamento com outros funcionários (há pouca interação entre os colaboradores em todos os níveis).
Desenvolvimento da instituição (pontos de WiFi e suprimentos didáticos).	Os colaboradores apresentam dificuldades em repassar informações que lhe competem (sensação de contradição).
A 'ramificação central' dos cargos atende ao disposto pela Rede Federal de IFs.	Os colaboradores detêm de pouca empatia em funções que exigem contato direto com o público.
A direção alterna colaboradores de níveis estratégicos à medida que percebe arestas.	Os colaboradores desempenham funções das quais não foram aprovados.

Alguns pontos da tabela merecem destaque ao entende-los sob o viés de Herzberg. Os fatores de satisfação assemelham aos fatores higiênicos dispostos pelo autor, visto que as respostas orientaram este tópico a aspectos da organização em si e o que ela dispõe. Estes, quando são aumentados na organização, resultam em não insatisfação (torna-se neutralizada pois o resultado é referente àquilo que se desenvolve);

Os fatores de satisfação são necessários para evitar a insatisfação dos colaboradores, todavia, não são capazes de gerar contentamento pleno sem os fatores motivacionais. Aqui Herzberg comenta que o antagônico de satisfação não é o esperado (insatisfação), mas nenhuma satisfação, bem como o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação;

O previsto pelo autor ocorre ao considerar que a insatisfação dos colaboradores detém de

fundamentos puramente ambientais, os quais não dizem respeito à tarefa desempenham. Este, considera por aspectos ambientais à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc. Percebe-se aqui que um dos fatores de insatisfação apontados pelos entrevistados ancora justamente na empatia falha em setores que atendem o público;

Ainda é passível de interpretação que o aumento de funções e cargos nos colaboradores (de natureza higiênica) sem o devido tratamento gera insatisfação e conseqüentemente direciona ao defendido pelos entrevistados de que 'os colaboradores desempenham funções das quais não foram aprovados'.

Compreender e analisar estes resultados permite que a teoria dada por Frederick Herzberg favoreça inúmeros outros estudos análogos, como o presente trabalho ao considerar campo de análise do IF Barbacena.

CONCLUSÕES

Por fim, este tipo de trabalho favorece uma compreensão ampla da necessidade em interpretar aspectos relacionados ao meio físico e humanístico que lhe convém (aqui o IF Barbacena), estudar suas peculiaridades, assim como instigar o acadêmico em Administração acerca da necessidade de pensamento social, político, econômico e histórico condizentes com a realidade que lhe vive e convive.

A partir das respostas adquiridas é válido apontar que a instituição procura sua melhoria contínua em ambos casos (nos aspectos físicos ao buscar manter os materiais disponíveis e no aspecto humano ao perceber que determinada função não é de certo mais condizente ao colaborador indicado para assumi-la), revelando sua intenção em constantemente mitigar causas pontuais antes que resultem num transtorno em cadeia dentro da estrutura organizacional.

Em síntese, executar atividades com estes fins oportuniza o saber científico e numa visão micro fortalece a condição de futuro Administrador, o qual deve planejar e alcançar metas definidas e gerenciar corretamente os recursos que lhe são confiados, assim como propor melhorias nos quadros organizacionais da instituição a qual pertence, neste caso o IF Barbacena.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9004:2010**: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C.. **Gestão da Qualidade**: ISO 9001:2000 princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, V. F. C.. **TQC**: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, V. F.. O Verdadeiro Poder. **Revista HSM Management**. Belo Horizonte: 2009.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CORDEIRO, J. V. B. C.. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.9-16, 2004.

COTA, K. A.; FREITAS, M. A. M.. **Gestão da qualidade, um desafio permanente**: um estudo de caso sobre o processo de manutenção de um sistema de qualidade em uma indústria metalúrgica. DOI: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.31756>

DAN JUNIOR, E.; MATEUS, J.; SOUTO, S.. Mudança Organizacional: técnicas empregadas para minimizar impacto e gerar comprometimento. **Revista Cadernos de Administração**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.3-6, 2008.

DENCKER, A. F. M.. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 8 ed. São Paulo: Futura, 2004.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G.. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p.139 -152, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.. **Gestão da Qualidade**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRA, C.. Quem é quem na certificação no Brasil. Algumas Valiosas e simples dicas para melhorar um sistema da gestão. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo, v.17, p.18-19, 2008.

MICHEL, M. H.. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K.. **Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas**: um estudo de caso na Indústria de Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas. Cruz das Almas: 2009.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.