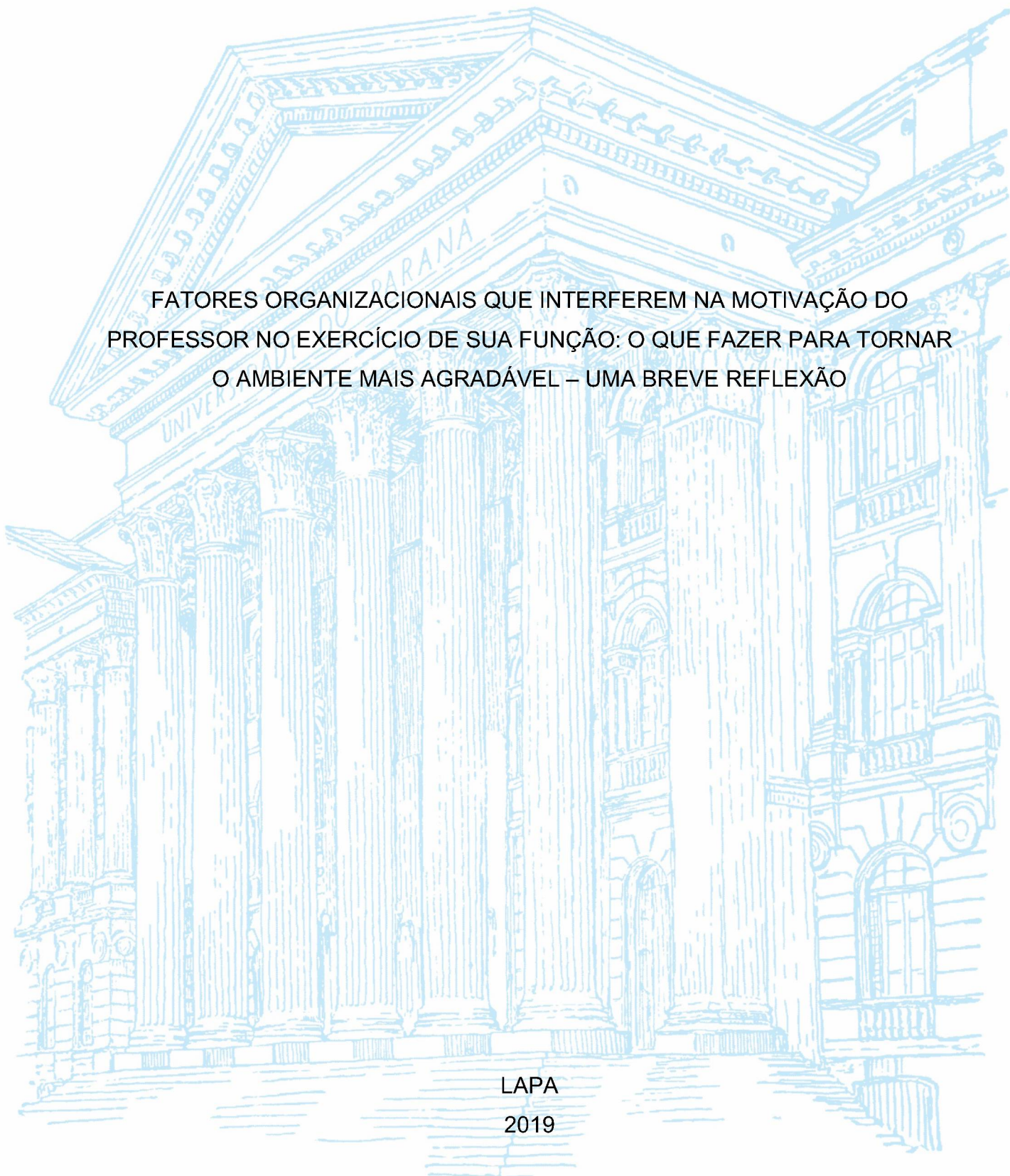


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSEMERI RASMUSSEN

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DO  
PROFESSOR NO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO: O QUE FAZER PARA TORNAR  
O AMBIENTE MAIS AGRADÁVEL – UMA BREVE REFLEXÃO

LAPA  
2019



ROSEMERI RASMUSSEN

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DO  
PROFESSOR NO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO: O QUE FAZER PARA TORNAR  
O AMBIENTE MAIS AGRADÁVEL – UMA BREVE REFLEXÃO

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em  
Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais  
Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Marcelo Ferraresi  
Pegino

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Guedes Villar

LAPA

2019

A Deus, pela força e coragem.  
A Família, pela compreensão e apoio.  
Aos amigos, pelo incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente aos familiares, amigos, ao tutor, aos colegas e professores do curso, à direção e professores da escola, e a todos que direta ou indiretamente, ajudaram na realização deste trabalho.

*“Por mais que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas e os procedimentos de escolha, desenvolvimento e compensação das pessoas no trabalho pela gerência de recursos humanos, as empresas parecem continuar enfrentando os mesmos e antigos problemas. Isso permite suspeitar que as dificuldades não tenham, neste caso, sido originadas simplesmente pela qualidade das técnicas utilizadas nas diferentes áreas especializadas em gerir pessoas. As raízes desses problemas são mais profundas do que se possa imaginar e estão menos evidentes do que se gostaria de desejar”. (BERGAMINI, 1997, p.25).*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo conhecer os principais fatores organizacionais que influenciam e/ou interferem na motivação do trabalho dos professores atuantes na Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – Ensino Fundamental, localizada na vila São Lucas, no município de Lapa/PR. A escolha do tema foi em razão da necessidade de se buscar conhecer e refletir sobre como se tem uma equipe no ambiente escolar que esteja motivada e satisfeita, bem como o que pode ser feito para tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável. A proposta foi baseada em reflexões e estudos, bem como na observação do comportamento dos profissionais no ambiente de trabalho. Por meio da revisão bibliográfica foram levantados conceitos relevantes que auxiliaram na compreensão sobre a importância da motivação no trabalho, bem como principais fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação e motivação ou desmotivação das pessoas no ambiente profissional e como se pode alterar esta realidade, buscando ações que propiciem uma gestão pautada na motivação do funcionário no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional 1. Motivação 2. Satisfação 3.

## **ABSTRACT**

The present study aims to know the main organizational factors that influence and / or interfere in the motivation of the work of the teachers working in the Municipal School "Professor Elo D 'Ámico Rychwa" - Elementary School, located in the village of São Lucas, in the municipality of Lapa / PR.

The choice of theme was due to the need to seek to know and reflect on how to have a team in the school environment that is motivated and satisfied, as well as what can be done to make the work environment a more pleasant place. The proposal was based on reflections and studies, as well as on the observation of the behavior of professionals in the work environment. Through the literature review, relevant concepts were raised that helped to understand the importance of motivation at work, as well as the main factors responsible for the satisfaction or dissatisfaction and motivation or demotivation of people in the professional environment and how this reality can be altered, seeking actions that management based on employee motivation in the work environment.

Keywords: Organizational culture 1. Motivation 2. Satisfaction 3.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NECESSIDADES HUMANAS .....	21
FIGURA 2 - FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS .....	23
FIGURA 3 - NECESSIDADE, DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS .....	28
FIGURA 4 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO .....	47



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA .....	38
GRÁFICO 2 - TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO .....	39
GRÁFICO 3 - FATORES ORGANIZACIONAIS .....	44
GRÁFICO 4 - MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	45

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ITENS QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO DE SUA FUNÇÃO .....	41
TABELA 2 - MOTIVAÇÃO/ DESMOTIVAÇÃO ENTRE OS DOCENTES .....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.3 Objetivos específicos .....	14
1.3 METODOLOGIA.....	15
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS E MOTIVAÇÃO – UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?.....	16
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO .....	19
2.2.1 Teoria das necessidades .....	20
2.2.2 Teoria dos dois fatores.....	22
2.2.3 Teoria da expectativa (ou expectância) .....	24
2.2.4 Teoria da equidade .....	25
2.2.5 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC.....	26
2.2.6 Teoria das necessidades adquiridas.....	27
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
2.4 SATISFAÇÃO.....	31
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>33</b>
3.1 ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	33
3.2 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	33
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	35
3.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	37
<b>4 4 PROPOSTA TÉCNICA</b> .....	<b>46</b>
4.4.1 Plano de implementação.....	48
4.4.2 Recursos .....	49
4.4.3 Resultados esperados.....	50
4.4.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>56</b>

<b>ANEXO 1 – DECLARAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
----------------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Nem sempre no serviço público há uma preocupação direta com a motivação dos funcionários, e isso não é diferente em relação ao ambiente escolar, o qual sofre pressões diárias, interferindo assim, na qualidade de vida do professor e no resultado de seu trabalho.

O presente estudo técnico consiste em conhecer os principais fatores organizacionais que interferem e/o influenciam no grau de motivação dos professores da Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – EF, localizada no município de Lapa/Pr, buscando identificar fatores negativos e positivos que intervêm no exercício da docência, contribuindo assim para amenizar ou agravar o estresse no ambiente de trabalho.

A pesquisa realizada com os professores da instituição busca sob o olhar destes profissionais, revelar as dificuldades e anseios, para assim, melhorar o ambiente em que se encontram inseridos, bem como desvelar quais os fatores organizacionais que contribuem e quais não contribuem para a motivação.

Para tanto, foi realizado um questionário objetivando identificar as prováveis causas da desmotivação, para assim, serem traçadas estratégias e alternativas que tornem a convivência melhor, reforçando valores e normas que promovam atitudes mais saudáveis e harmoniosas, melhorando a qualidade no desempenho da função e como consequência, a qualidade do serviço prestado.

A motivação sob o aspecto organizacional na organização pública deve ser uma preocupação presente por parte dos gestores, haja vista que mantendo os funcionários motivados se obterá melhores resultados e haverá conseqüentemente menor afastamento por motivo de doenças (redução no número de atestados).

Assim, é importante refletir como a gestão de pessoas também pode utilizar a motivação para tornar a equipe mais coesa e o ambiente organizacional mais saudável. Para tanto, faz-se necessário tornar visível os diversos fatores organizacionais que influenciam o comportamento no trabalho, buscando identificá-los para então, propor novas alternativas que minimizem ou eliminem tais atritos, a fim de promover maior satisfação a todos os envolvidos, com o intuito de tornar o ambiente organizacional mais saudável.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a motivação não depende exclusivamente do ambiente externo, é um fator intrínseco ao ser humano. Todavia, influências externas interferem na condição motivacional do sujeito. Identificar os fatores organizacionais que interferem na motivação dos funcionários possibilita ao gestor o desenvolvimento de estratégias que contribuam para que o ambiente de trabalho seja mais saudável e as pessoas que ali se encontrem se sintam bem e realizadas, comprometidas e engajadas no desenvolvimento de sua função.

Sabe-se que uma pessoa motivada apresenta um melhor rendimento profissional, pois, “É a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. (BERGAMINI, 2018, P. 7).

O presente estudo foi realizado na Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – EF. Os atores envolvidos neste estudo foram os professores da referida escola. Com este estudo, busca-se responder o seguinte problema: quais os principais fatores organizacionais influenciam e/ou interferem no trabalho dos professores atuantes na Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – Ensino Fundamental, localizada em Lapa/PR?

## 1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração do presente estudo definiu-se como objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Conhecer os principais fatores organizacionais que interferem e/ou influenciam no trabalho dos professores atuantes na Escola Municipal "Professora Eloáh D’Ámico Rychwa" - Ensino Fundamental, localizada em Lapa/PR.

### 1.2.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- ✓ Identificar, a partir da percepção dos atores envolvidos, os principais fatores intrínsecos que influenciam no exercício docente.
- ✓ Identificar, a partir da percepção dos atores envolvidos, os principais fatores extrínsecos que influenciam no exercício docente
- ✓ Analisar o resultado da pesquisa, buscando a partir da identificação dos fatores externos e internos, refletir sobre as situações que contribuem com a motivação ou a desmotivação dos professores no exercício da docência em uma escola pública municipal.

### 1.3 METODOLOGIA

Para o presente estudo foi realizada a pesquisa bibliográfica por meio do levantamento, seleção e leitura do material pertinente ao assunto, tanto impresso quanto online, o qual auxiliou no aprofundamento teórico do trabalho.

Para levantamento dos dados foi utilizado um questionário semi-estruturado, composto por 9 (nove) questões, sendo aplicado para 9 (nove) professores da Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – EF, com o intuito de conhecer quais os fatores organizacionais que interferem e/ou influenciam no ambiente de trabalho dos professores da instituição, sendo posteriormente tabulados e analisados.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como pesquisa de natureza descritiva, pois:

Por pesquisa descritiva entende-se aquela que busca principalmente descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis), ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo. (VOLKWEIS, s.d., P. 01)

Quando a abordagem, classifica-se como pesquisa qualitativa, uma vez que este trabalho “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Identifica e analisa dados não mensuráveis numericamente, como sentimentos, sensações, percepções, intenções.” (VOLKEIS, s.d., P. 01)

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção será apresentado uma breve reflexão sobre os fatores organizacionais e a motivação, bem como sobre as teorias motivacionais e a satisfação no ambiente de trabalho.

Bergamini (2018) deixa claro que há diversas interpretações com relação a motivação, assim como também em relação ao psiquismo humano, os quais apresentam desencadeamento dinâmicos e distintos, podendo ser visto de formas diferentes, conforme compreensão ou entendimento das pessoas interessadas no assunto. Assim, a cultura da organização, por sofrer influências constantes, está o tempo todo se modificando, adaptando-se a realidade em que se encontra, influenciando e sendo influenciada pelos membros que a compõe. (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

### 2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS E MOTIVAÇÃO – UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?

Ambiente e organização não se encontram dissociados, são um processo de mútua constituição, conforme esclarece Machado-da-Silva (2004) citado por Bergue (2014, p.14b):

[...] entende-se a organização como um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. Constitui, pois, uma arena social e, como tal, está impregnada pelo ambiente (Granovetter, 1985), concebido em termos técnicos e institucionais como setor social, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação. (MACHADO-DA-SILVA (2004) APUD BERGUE, 2014, p.14)

A instituição escolar também faz parte de uma organização formal, onde as pessoas se relacionam diariamente, estando sujeitas a conflitos, alguns eminentes do cargo que ocupam.

Fatores organizacionais (cultura organizacional, estrutura, gestão, etc.) influenciam direta ou indiretamente na motivação dos professores. Como gestor, nem sempre é possível controlar todas as causas que podem afetar a instituição, todavia, a forma como a organização está estabelecida e gerencia os recursos e processo podem influenciar tanto o gestor quanto impactar no desenvolvimento dos



funcionários que ali se encontram. Estes fatores, de acordo com Faria (2010), podem ser agrupados em:

1. Fatores Pessoais: Habilidades e necessidades do grupo de colaboradores, cultura organizacional.
2. Fatores de Mercado: Maneira como a organização faz seu negócio e como ela está inserida no mercado.
3. Padrões e Regras: Todas as regulamentações legais e padrões adotados pela organização. (FARIA, 2010, p.01)

No caso das instituições escolares, estes fatores de mercado podem estar associados as demandas externas, como legislações e políticas públicas que interferem no dia a dia da organização, bem como as avaliações externas.

O ambiente externo, que por sua vez, compreende as forças relevantes fora das fronteiras da instituição, como o mercado, a comunidade, os pais, a Secretaria de Educação, por exemplo. (BATEMAN; SNELL, 2010).

Ao refletir sobre isso, percebeu-se a necessidade de melhor compreender a motivação e sua influência no ambiente de trabalho a fim de minimizar a influência negativa dos fatores organizacionais no contexto escolar. Então, questiona-se: qual o papel da motivação em uma organização? É possível a motivação minimizar efeitos indesejáveis provocados pelos fatores organizacionais?

Sabe-se que a motivação é um processo interior (intrínseco), próprio de cada ser. Ela se encontra atrelada a emoção e a atenção, além de outros aspectos da cognição humana. Para todos os grandes feitos da humanidade existe o entusiasmo e a iniciativa, pois a motivação faz parte do cotidiano das pessoas, estando presente na realização de todas as atividades humanas. É preciso estar motivado para estudar, para fazer leituras, para trabalhar, ou seja, para desempenhar qualquer tarefa diária.

Chiavenato (2007), coloca que:

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos materiais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2007, p.296)

A motivação ocorre na relação entre o sujeito e a organização, sendo assim, um processo complexo por se encontrar subordinada a diversos fatores, como salário, estabilidade, entre outros. É em relação a motivação no aspecto

organizacional que versará o presente trabalho, o qual buscou refletir sobre a importância de se ter na equipe professores motivados.

Várias são as definições e estudos sobre a motivação e a sua importância no contexto organizacional. É papel da instituição manter um ambiente motivador, onde as pessoas possam se sentirem acolhidas e satisfeitas.

Para Bergue (2014a):

De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. (BERGUE, 2014, p. 19)

Bergue (2014a) ressalta em sua definição que a motivação é um impulso pessoal que as pessoas apresentam em função de uma necessidade ou para satisfação de um estado ou comportamento.

Para Torres (1996):

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam explicar o que motiva os seres humanos para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta forma ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre o seu rendimento. (TORRES, 1996, p. 68)

Torres (1996) observa a necessidade de o gestor ficar atento em relação a sua equipe buscando utilizar a motivação como fator para influenciar na produtividade ou na qualidade do serviço prestado pelos funcionários.

Segundo Bergue (2014a):

Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. (BERGUE, 2014a, p. 20).

O gestor tem um papel importante em relação à condução da equipe frente ao resultado final, haja vista que a forma como aborda seus liderados pode afetar a

relação entre eles, precisa assim, utilizar uma linguagem clara, buscando incentivá-los no exercício de sua função, sem, no entanto, esquecer que:

(...) a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não dos fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados, sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. (BERGAMINI, 2006, p. 63).

Sobre a motivação, é também preciso levar em conta três aspectos: práticas organizacionais, as quais dizem respeito as normas, políticas de RH, bem como o modo de gestão e as formas de recompensa ou de punição dos funcionários; práticas do trabalho, as quais se referem a tudo o que engloba os desafios e limitações, como por exemplo: habilidades exigidas pelo cargo ou função, a capacidade individual para executar determinada tarefa, autonomia, o feedback recebido pelo funcionário, etc.; e, diferenças individuais, entendido como as necessidades, valores, interesses, aptidões e atitudes demonstrados no trabalho. (FORTE; TRIGO, 2007).

De acordo com Bergue (2014a):

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2014a, p. 21).

Assim, manter um ambiente motivador se constitui num desafio constante para qualquer gestor público, bem como saber a influência das teorias motivacionais poderá auxiliá-lo a melhor compreender como influir no comportamento motivacional dos funcionários.

## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Sabe-se que a motivação envolve fatores internos e externos ao sujeito. Um sujeito não consegue motivar o outro, todavia, quando há algo do interesse do grupo, todos se sentem motivados, sendo a recompensa ou o reconhecimento por parte do gestor um fator relevante para exercer esta motivação na equipe.

Há diversas teorias motivacionais, as quais, segundo objetivos próprios, pretendem compreender a dinâmica comportamental do ser humano. Nenhuma delas é completa por si só.

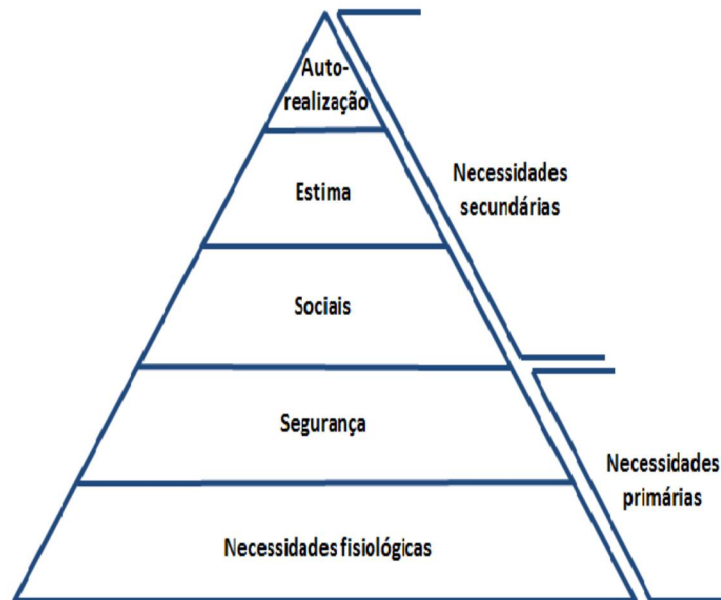
Entender como ocorre a motivação e como esta influencia o comportamento das pessoas na organização, com o intuito de tornar o funcionário mais satisfeito e, conseqüentemente, ele se torne produtivo, eficiente e eficaz no desempenho de sua função é um desafio constante por parte dos gestores, haja vista que o comportamento humano é complexo, sendo a motivação apenas um de seus determinantes.

Há várias teorias que abordam a motivação. Também há uma classificação que as separam em teorias de conteúdo, as quais analisam o comportamento humano; e teorias de processo, as quais analisam as situações de trabalho. É preciso levar em consideração que estas teorias assumem "(...) certas características culturais que não são universais". (ROBBINS, 2005, p. 151). Cabe ao gestor saber fazer uso das informações, adaptando-as quando possível, sem desconsiderar a realidade local. No presente estudo serão abordadas as seguintes teorias: Teoria das Necessidades (Maslow), Teoria dos Dois Fatores (Herzberg), Teoria da Expectativa ou Expectância (Vroom), Teoria da Equidade (Adams), Teoria ERC (Aderfer), e Teoria da Necessidades Adquiridas (McClelland).

### 2.2.1 Teoria das necessidades

De acordo com Abrahm Maslow há uma hierarquia de necessidades humanas, conforme escala de valores, que influencia o comportamento do sujeito sendo seus reflexos notados também no ambiente de trabalho. Este comportamento motivacional se explica pelas necessidades humanas (fisiológicas, segurança, sociais, estima, autorrealização) e o impulso para satisfazê-las. (BERGUE, 2014a).

FIGURA 1 - NECESSIDADES HUMANAS



FONTE: Chiavenato (2007, p.298)

De acordo com esta concepção, a motivação encontra-se atrelada a satisfação das necessidades humanas, as quais foram classificadas conforme a sua importância na vida do sujeito.

Encontram-se na base da pirâmide as necessidades fisiológicas (habitação, alimentação, vestuário, etc.), seguida pela necessidade de segurança (proteção, estabilidade, integridade física, etc.), pelas necessidades sociais (pertencimento a um grupo, relacionamentos, por exemplo), pelas necessidades de estima (reconhecimento, status, etc.), ficando na última classificação as necessidades de autorrealização (desenvolvimento pessoal, crescimento). Assim, quando uma necessidade é satisfeita, passa a ser substituída por outra, deixando aquela de ser motivadora de comportamento. Chiavenato (1999) comenta que as necessidades podem ocorrer ao mesmo tempo, ou se pode algumas vezes abrir mão de determinada necessidade de nível inferior para alcançar um nível mais elevado. A crítica, portanto, a esta teoria é por ela levar em consideração a satisfação das

necessidades de forma isoladas (uma de cada vez) e na escala elencada pelo autor (de forma hierárquica).

Para Robbins (2005):

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscam validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela. (ROBBINS, 2005, p.133).

Assim, de acordo com esta teoria, o sujeito, para satisfazer suas necessidades de sobrevivência e segurança (básicas), sente-se motivado a trabalhar. E quando estas necessidades estejam satisfeitas, buscará a satisfação de novas necessidades, almejando alcançar a sua realização pessoal (após galgar os demais degraus inferiores da pirâmide).

Para interpretar as necessidades de seus funcionários é preciso que os gestores observem o seu comportamento, atentando-se para os elementos que influenciam as necessidades do sujeito, que são o momento e a situação.

### 2.2.2 Teoria dos dois fatores

Esta teoria foi proposta por Frederick Herzberg. Para ele, o sucesso ou o fracasso está relacionado ao cargo e ao contexto em que se encontra o funcionário, e, portanto, procurou identificar quais os fatores que causariam a satisfação e quais causariam a insatisfação do sujeito no trabalho. Assim, "(...) o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho". (BERGUE, 2014a, p.27).

Herzberg, a fim de melhor compreender o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, estudou os fatores intrínsecos e extrínsecos.

Os fatores de ordem intrínseca, denominados "motivadores", incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados "fatores de higiene", porque incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou trabalho em si mesmo. São elas as normas administrativas, os sistemas

de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros. (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 129)

Os fatores de higiene, embora relevantes, não são responsáveis por promover por si só os resultados positivos quando neutralizados, sendo os fatores motivacionais, intrínsecos ao cargo, aqueles que geram maior nível de satisfação, e com isso, melhor desempenho por parte do funcionário.

Robbins (2015) coloca que:

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no trabalho foram caracterizados por Herzberg como fatores higiênicos. Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras. (ROBBINS, 2005, p. 135)

Assim, a motivação para trabalhar depende de dois fatores, os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), os quais, quando ausentes desmotivam o funcionário, mas quando presentes não se constituem por si só como elementos de motivação. E os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), relacionados ao cargo propriamente dito, como crescimento, reconhecimento, etc., que propiciam a motivação, sendo que a sua ausência gera a insatisfação. A Figura 2 explana melhor os fatores elencados por Herzberg.

FIGURA 2 - FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b> (Insatisfacientes)	<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b> (Satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
- Condições de trabalho - Salários e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais	- O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho

- Políticas da organização	- Progresso profissional
- Relações com a chefia e colegas	- Responsabilidade

FONTE: Chiavenato (1999, p.596)

Todavia, a satisfação das necessidades básicas é imprescindível, mas não basta por si apenas para garantir um melhor desempenho por parte do funcionário. É preciso que haja o reconhecimento profissional, ou seja, que as necessidades motivacionais intrínsecas ao cargo se façam presentes no ambiente organizacional.

Para Bergue (2014a, p.28-29) “(...) o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afeta a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial. ”

Esta teoria apesar de amplamente divulgada teve críticas em relação a metodologia utilizada, considerando que os resultados da pesquisa podem receber distintas interpretações. (ROBBINS, 2005).

### 2.2.3 Teoria da expectativa (ou expectância)

Esta teoria, proposta por Victor Vroom, é bem reconhecida no estudo da motivação humana.

Para Bergue (2014, p. 31):

Em essência, a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído.

Entre os gestores esta teoria tem uma boa aceitação, pois ela sugere que o funcionário se sente motivado a trabalhar de acordo com a sua expectativa em atingir os objetivos que deseja para si (recompensas).

Chiavenato (1999) comenta que essas forças básicas levam em consideração os objetivos individuais (expectativas), as recompensas (alcance dos objetivos em relação a produtividade) e as relações entre ambas: expectativas e recompensas (aumento da produtividade para atingir suas expectativas – recompensas). Assim, o funcionário vai melhorar o seu desempenho para atingir a promoção (recompensa)



almejada, conforme exemplifica Bergue (2014a, p.31) “Em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. ”

Perez-Ramos (1990, p. 134) comenta que “(...) o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui”.

Neste enfoque motivacional surge o tema de avaliação de desempenho, sendo este um conceito novo para a administração pública. Esta teoria leva em consideração quatro aspectos ou variantes: o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos, que se encontram envolvidos em três relações, conforme coloca Bergue (2014a, p.32) “ (...) uma relação entre o esforço e o desempenho individual; uma relação entre o desempenho e a recompensa; e uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais. ”

De acordo com Bergue (2014a), é preciso que o gestor esteja atento tanto aos fenômenos comportamentais na instituição como na formulação de políticas que busquem levar em conta a valorização profissional no ambiente de trabalho.

#### 2.2.4 Teoria da equidade

Teoria proposta por J. Stacy Adams (anos 60), a qual defende que é preciso ter justiça no trabalho. Equidade não significa igualdade, trata-se de uma equivalência entre funções / tempo de serviço e remuneração.

Um dos elementos centrais para a nossa compreensão da teoria da equidade é o de reconhecermos que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas. Isso significa que as pessoas estão atentas às remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento. (BERGUE, 2014a, p. 33).

Nesta teoria, a recompensa dos funcionários ocorre em razão dos esforços, das competências e do mérito de cada um no desempenho de sua função. A comparação quando realizada com pessoas da mesma organização é chamada de

equidade interna, e quando ocorre com pessoas fora da organização que exercem funções semelhantes é chamada de equidade externa.

Bergue (2014a, p. 34) coloca que:

A teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinados comportamentos das pessoas especificamente em organizações públicas porque esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira. Aliada a isso, temos a fragilidade das políticas de carreira e remuneração que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias.

Há que se levar em consideração que a competência e o desempenho das pessoas são diferentes, podendo assim, explicar a diferença remuneratória legitimada. (BERGUE, 2014a). Para tanto, faz-se necessário um plano de cargos e salários, haja vista que a motivação sofre influência pela recompensa relativa e absoluta. (ROBBINS, 2005).

#### 2.2.5 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC

Esta teoria, surgida em 1969, foi proposta por Clayton Paul Alderfer, sendo considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow. Alderfer condensou as cinco necessidades humanas em três categorias: Existência (desejos materiais e fisiológicos, correspondendo ao primeiro nível da pirâmide de Maslow); Relação/Relacionamento (relações interpessoais, correspondendo ao terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow); e Crescimento (desejo de desenvolvimento pessoal, correspondendo ao quinto nível da pirâmide de Maslow), sendo em inglês conhecido como *Existence, Relatedness, Growth*. (ROBBINS, 2005).

Diferente de Maslow, nesta teoria não existe rigidez de hierarquia entre as etapas. Robbins (2005, p. 137) coloca que:

(...) assim como Maslow, as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadores e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Segundo Robbins (2005, p. 137) “A teoria ERC é mais coerente com o nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação,

antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa.”

As necessidades não são as mesmas para todas as pessoas, elas variam conforme a cultura de cada organização. Por isso, há críticas que comentam que esta teoria não funciona em todas as organizações. (Robbins, 2005).

Cabe ao gestor reconhecer/perceber as condições que poderiam causar frustração direta na motivação no ambiente organizacional buscando intervir com medidas que proporcionem a satisfação das necessidades frustradas até o crescimento novamente se torne evidente entre os funcionários, pois quando não há oportunidades de crescimento/reconhecimento, estes poderão regredir às necessidades de relações.

#### 2.2.6 Teoria das necessidades adquiridas

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e traz em voga três necessidades que geram a motivação: realização (busca da excelência, sucesso); poder (fazer com que outros se comportem de uma maneira diferente da natural); e de associação/afiliação (relacionamentos interpessoais).

Estas necessidades ocorrem independente de cultura, idade ou gênero. Elas são adquiridas/aprendidas por meio da experiência, no decorrer da vida pessoal de cada sujeito, podendo sofrer influências da cultura ou do contexto no qual o sujeito está inserido. Cada pessoa terá uma das necessidades motivadoras que se destacará dentre as outras duas, a qual será dominante.

Segundo Perez e Ramos (1990, p.130), “(...) o principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação”.

Na Figura 3: Necessidade, descrição e características, poderá ser observado a diferença entre os três tipos de necessidade abordadas anteriormente.

FIGURA 3 - NECESSIDADE, DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS

<b>TIPO DE NECESSIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DA PESSOA</b>
<b>REALIZAÇÃO</b>	É a vontade de atingir objetivos e de se superar cada vez mais.	Necessidade de definir e alcançar objetivos desafiadores, corre riscos calculados, gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações, frequentemente gosta de trabalhar sozinha.
<b>AFILIAÇÃO</b>	É o desejo de estabelecer relações pessoais e de amizade.	Quer pertencer ao grupo, tende a evitar decisões impopulares, prefere a colaboração à competição e escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo.
<b>PODER</b>	Vontade de controlar, influenciar e ser responsável por outras pessoas.	Quer controlar e influenciar outras pessoas, gosta de ganhar as argumentações, competitiva, busca status e reconhecimento.

FONTE: Fonseca (s.d.).

Fonseca (s.d., 01) coloca que:

Para David é importante examinar as pessoas da equipe para determinar qual dessas necessidades motivador é dominante em cada membro. Através do TAT (Teste de Apercepção Temática), analisa-se a personalidade, o comportamento e as ações passadas. Feito isso, torna-se mais fácil escolher qual o estilo de liderança mais apropriado e como devem ser atribuídos certos projetos. Designando-a ao trabalho certo se assegura de que elas se sentirão motivadas, envolvidas e felizes ao trabalhar; aumentando, conseqüentemente, a produtividade do funcionário.

Essas necessidades, aprendidas no decorrer da existência, influenciam o comportamento e o desempenho dos sujeitos no cotidiano da organização. O gestor poderá fazer uso desta teoria para localizar nos funcionários estas necessidades e assim, criar um ambiente mais propício para atende-las, ou seja, saber qual a melhor maneira de motivar as pessoas, de como o feedback pode ser dado aos funcionários, buscando contribuir para assegurar a satisfação no ambiente de trabalho.

Balieiro e Borges (2015, p. 2) afirmam que "(...) para que os servidores possam desenvolver um bom trabalho dentro da instituição é essencial que primeiramente eles se sintam valorizados pelos gestores, que entendam a

importância do seu trabalho e que sejam treinados para isso. ” Assim, todo funcionário busca a satisfação de seus anseios no ambiente de trabalho, no que diz respeito aos quesitos profissionais e também a nível pessoal. Para o gestor é necessário perceber que funcionário motivado é mais produtivo, executando suas funções com maior zelo, ou seja apresenta melhor eficiência e eficácia no desempenho de suas tarefas diárias. Para tanto, o funcionário se esforçará se ver significativo resultado/reconhecimento em relação ao trabalho que desempenha.

E como pode ser a cultura de uma organização? Assim, torna-se relevante fazer uma breve reflexão sobre a cultura organizacional.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Motta e Vasconcelos (2010) a cultura organizacional:

(...) é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeia, essa organização, além dos seus objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc. (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 294)

A cultura é construída socialmente pelos membros que ali se encontram, e, portanto, ela é dinâmica, se modificando no tempo e no espaço organizacional, todavia podendo sempre guardar alguns traços que lhe são característicos, como atos normativos, paternalismo influenciado pela herança cultural patrimonialista. Pode também ocorrer a convivência de múltiplas culturas numa mesma organização “(...) constituindo-se de valores compartilhados temporariamente pelos atores organizacionais”. (BERGUE, 2014b, p. 21). Ainda de acordo com Bergue (2014b, p.23), “A cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) cita sete características básicas que fazem parte da cultura organizacional, as quais existem dentro de um *continuum*, e podem assim, alterar, indo de um grau baixo para um grau elevado:

1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e assumir riscos.
2. Ação aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e processos empregados em seu alcance.
4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividades. É o grau em que as atividades de trabalho são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento.

Assim, dentro de uma organização, junto com a cultura dominante também poderá haver subculturas, acrescentando valores específicos de determinada classe ou departamento.

Para Bergue (2014b) a cultura é construída conforme a realidade de cada instituição/organização, as quais estão relacionadas a distribuição e execução de tarefas, estando atreladas aos valores sociais e éticos daquela determinada sociedade.

Elementos da cultura organizacional, como o autoritarismo e o jeitinho se fazem presentes nas organizações públicas, onde a democracia e o diálogo fazem parte, na maioria dos casos, apenas dos discursos.

É importante frisar que a cultura organizacional é percebida por meio de seus elementos, como um conjunto de representações imaginárias sociais, que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização, e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros (DARIO; LOURENÇO, 2018, p.349).

Toda organização reflete em suas relações os elementos que formam a cultura nacional, quer de forma explícita ou quer de forma implícita. Reproduz valores e atitudes, por mais que o discurso seja democrático – o conservadorismo se encontra presente.

Esses traços são como parte inconsciente de cada indivíduo, sendo que alguns podem parecer mais nítidos para alguns, outros nem tanto” (FREITAS, 1997, p. 39 apud DARIO; LOURENÇO, 2018, p.385). Há sempre alguém querendo dar um jeitinho para se beneficiar, sem importar-se com o outro na relação.

Dário e Lourenço (2018, p. 352) colocam que um “... traço marcante da gestão no Brasil é o autoritarismo. As pessoas comportam-se de maneira

predominantemente submissa e fazem o que lhes é dito para fazer. Há pouco desafio a ordens e excesso de respeito à autoridade. ” Assim, a direção decide e todos deverão acatar as decisões, sem contrapor-se – reprodução da sociedade vigente, sem contestar normas e leis – manter como está.

Segundo a pesquisa realizada por Dário e Lourenço (2018), as relações no ambiente de trabalho promovem o prazer, mas em determinados aspectos, trazem o sofrimento, a doença, o desgaste emocional, em decorrência de problemas relacionados aos valores, a falta de comunicação e regras claras e que sejam para todos. Quando há cobrança, falta de reconhecimento, há também a desmotivação, o trabalho acontece de forma automática, sem proporcionar o prazer, o gosto por aquilo que se faz. Nota-se que a existência de conflitos ocorre por diversos fatores, dentre eles: concorrências entre os pares, apadrinhamento, excesso de cobrança, falta de diálogo/comunicação, autoritarismo, e tudo isso adoecem os profissionais que procuram desempenhar suas funções de forma correta, sem depender “protecionismo”. O ambiente influi na saúde do trabalhador, tanto profissional, quanto na sua vida pessoal. Percebe-se que na organização se encontram presentes os traços da cultura nacional, como o autoritarismo, o jeitinho, o protecionismo, mesmo que de forma velada, não refletida ou percebida, existe a sua reprodução e a manutenção desses elementos.

## 2.4 SATISFAÇÃO

A satisfação no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo, pois envolve os sentimentos dos sujeitos em seus múltiplos aspectos: emocional, comportamental e sentimental.

Sobre este assunto, Martinez e Paraguay (2003) comentam que a

Satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60)

Apesar de muitas vezes os termos motivação e satisfação serem considerados sinônimos, há uma distinção entre eles, como também colocam Martinez e Paraguay (2003):

A diferença entre motivação e satisfação é claramente assinalada por Steuer (1989), ao explicitar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60)

Assim, a “Satisfação é o sentimento de estar feliz ou contente com alguma coisa” (LACOMBE, 2004, p. 281), pois conseguiu atender determinada necessidade que se encontrava emergente. Ela reflete os sentimentos do sujeito em relação ao trabalho, em relação as pessoas (relacionamento interpessoal), ao ambiente em geral e consigo mesma (relacionamento intrapessoal). O julgamento da satisfação provém de uma comparação entre o nível de desempenho e a qualidade percebida como uma norma avaliativa. Todavia, a satisfação não garante que o sujeito esteja feliz em plenitude, pois envolve diferentes sentimentos nos mais variados aspectos em relação a seu trabalho: salário, colegas, chefia, etc. (STEPHANI, 2013).

Nota-se, portanto, que a satisfação se encontra atrelada ao estado emocional do sujeito, e quando positiva gera a alegria. O contrário da satisfação, ou seja, a insatisfação está ligada ao desprazer e ao sofrimento, quando a avaliação não gera resultados agradáveis, quando a necessidade não é atingida conforme se esperava, ou seja, as implicações foram desfavoráveis ao esperado. Todavia, a satisfação em um determinado momento do dia também não implica que continue até o final desde, haja vista que ela é estável, mutável, sofrendo influência do meio, das atitudes, comportamentos, sentimentos e emoções que afloram no transcorrer das atividades diárias. Assim, estar satisfeito com o trabalho implica estar satisfeito com os colegas, e principalmente, com o gestor (chefia imediata), com a forma como ele conduz a organização, pois além de saber motivar os funcionários, cabe ao gestor tornar o ambiente um lugar agradável de se conviver, onde se valorize o respeito, a comunicação e o diálogo, os quais deverão estar acima de qualquer conflito ou divergência.



### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – Ensino Fundamental está situada à rua Arthur Virmond de Lacerda, nº 681, Vila São Lucas, no Bairro Engenho, município de Lapa/PR. Tem como mantenedora a Prefeitura Municipal da Lapa. Com relação ao Núcleo Regional de Educação (RNE), faz parte da Área Metropolitana Sul.

A referida instituição oferta as seguintes etapas da Educação Básica: Anos Iniciais do Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano e Eja (Educação de Jovens e Adultos) Fase I, na modalidade regular e regime presencial. A Educação Infantil se encontra em processo de autorização, e portanto, no momento, a escola não oferta esta etapa da Educação Básica, a qual já foi em anos anteriores ofertada.

#### **3.2 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – Ensino Fundamental se localiza em um bairro da periferia da cidade. Atende a um público-alvo pertencente ao nível sócio-econômico médio a baixo.

A escola faz parte de um complexo denominado CAIC - Centro de Atendimento a Criança e ao Adolescente, onde junto funciona o ensino fundamental – séries finais e o ensino médio, de âmbito estadual, a educação infantil (CMEI), contando também com um posto de saúde e com uma unidade de atendimento do CRAS – Centro de Referência de Assistência Social.

Além da direção de cada uma das instituições, há uma direção geral, responsável para manter a integração do complexo.

As escolas, tanto a municipal (anos iniciais e Cmei) quanto a estadual (anos finais e ensino médio), funcionam o dia todo. Cada instituição tem uma direção/administração, e muitas vezes, conflitos de decisões, afetam os funcionários.

A escola municipal oferta Anos Iniciais do Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano e Eja Fase I, na modalidade regular e regime presencial.

Conforme a Proposta Pedagógica (LAPA, 2015, p. 7-8):

A Escola Municipal “Prof. Eloáh D’Amico Rychwa” – Ensino Fundamental, iniciou suas atividades em 19 de março de 1993 (Resolução Secretarial nº 6598/93 – DOE 21/01/1994, ofertando o ensino de Pré Escola e o Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série. Porém, visava à implantação gradativa, com terminalidade na 8ª série a qual funcionou até 1996 pela Resolução que autorizou o funcionamento de nº 807/95 e pela Resolução Secretarial nº 3.095/95 que implantou o curso, porém em 1996, pela Resolução Secretarial nº 271/96 aconteceu a Cessação Definitiva do Ensino de 5ª a 8ª séries. A partir de então, deu-se origem a Escola Estadual Professora Irma Antonia Bortoletto Bianchini que funciona no mesmo prédio, ofertando atualmente turmas do 6º ao 9º ano.

Desta forma teve origem a Unidade Escolar do Centro de Atenção Integral a Criança e ao Adolescente Ministro Flávio Suplicy de Lacerda (CAIC). O complexo CAIC, projeto nacional, tinha por exigência do MEC/SEPESE a construção de Unidades escolares em periferias da cidade para atender favelas: a população de baixa renda e as classes menos favorecidas.

A unidade escolar objetiva proporcionar as crianças que se encontram em vulnerabilidade social, devido pobreza e a violência, atenção integral e especial por meio de ações educativas, integração a saúde, assistência e promoção social. Atende as localidades do Nosso Chão I ao VII, hoje Vila São Lucas (Bairro Engenho), Cohapar I (Nossa Senhora Aparecida), Jardim Alvorada, Vila Rosário, Jardim Montreal, Vila José Lacerda e Vila São Benedito. (LAPA, 2015).

Em 2008 a Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” passou a ofertar o Ensino Fundamental de 09 anos. Pela Resolução Secretarial nº 2817/09, em 2009, iniciou a oferta da Educação de Jovens e Adultos – anos iniciais (Fase I).

As atividades da Escola Municipal “Eloáh D’Amico Rychwa”, tiveram início no dia 07 de fevereiro de 1994, sendo o Prédio da Educação Escolar ainda não inaugurado. Com a implantação da Lei 5692/71, as Escolas foram reorganizadas através da Resolução Nº 860/82 de 15/03/82. A partir de 2016, em conformidade com a Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013, a escola passa a ofertar a educação básica e gratuita a partir dos 4 anos de idade na pré escola. (LAPA, 2015, p. 9).

A escola recebeu este nome em homenagem póstuma a Professora “Eloáh D’Ámico Rychwa”, a qual se destacou pelas contribuições na área da educação e como cidadã exemplar no cumprimento de suas obrigações, sempre preocupada com o bem-estar do próximo.

A instituição busca fazer uma gestão democrática, conta com a participação da APM e Conselho Escolar, também com a participação da comunidade escolar.

Conforme Proposta Pedagógica (LAPA, 2015, p. 13):

A gestão da escola envolve a administração de recursos materiais, financeiros e humanos (educandos/as, educadores, pais, funcionários), que precisam ser organizados e administrados para o êxito do processo e dos resultados que, no caso específico da instituição escolar, estão relacionados à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem de todos os educandos/as.

Assim, a gestão é um ato político que se traduz no dia a dia da instituição na tomada de posição dos diversos segmentos que a integram.

A forma de ingresso é por meio do concurso público.

Todavia, há determinados programas do MEC, que possibilitam a contratação de pessoas fora do quadro do magistério (estudantes, aposentados ou graduados). A escolha ocorre mediante teste seletivo de prova de títulos para assumir funções específicas e por determinado período de tempo, como o Programa Mais Alfabetização. Também, por meio de parceria entre a Prefeitura Municipal (setor de RH) junto ao CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola, há a contratação por tempo determinado de estudantes que estão cursando o ensino superior ou médio (formação de docentes) como estagiários, os quais auxiliam os professores que tem em sala de aula alunos que requerem apoio devido dificuldades/deficiências que comprometem a sua autonomia.

A escola conta com 16 funcionários, sendo 1 diretora, 1 secretária, 1 pedagoga, 2 serviços gerais, 2 auxiliares de cozinha e 13 professores, destes, 4 professores estão o dia todo na instituição (dois padrões na mesma instituição).

### 3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pesquisa faz parte do cotidiano das pessoas; a busca de respostas para determinados questionamentos, por meio de estudos, análise e reflexões dos dados obtidos, os quais podem ser coletados de forma direta ou indireta, conforme instrumentos utilizados para tal fim. Segundo Zanella (2012), a ciência e a pesquisa se encontram ligadas, uma depende da outra para a produção do conhecimento,

pois “A pesquisa é a atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade.” (ZANELLA, 2012, p. 61).

Lakatos e Marconi (1991, p. 155) comentam que “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

A presente pesquisa pode ser classificada quanto a natureza como pesquisa aplicada, pois objetiva uma solução para determinado problema concreto; quanto à ao método e forma, apresenta uma abordagem qualitativa. Sobre o assunto Birochi (2014) comenta que:

(...) as pesquisas qualitativas se dedicam ao estudo de fenômenos em que a quantificação não é apropriada; ou em que não seja conveniente reduzir o objeto estudado a variáveis e padrões de medida, seja por sua natureza particular ou sua especificidade (características, contextos, etc.). (BIROCHI, 2014, p.54)

Em relação aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois, pretende identificar os fatores organizacionais que influenciam negativamente no trabalho dos professores, buscando a partir dos dados coletados, refletir e construir estratégias que minimizem os efeitos de tais fatores no cotidiano da instituição. Conforme coloca Zanella (2012, p.77) a pesquisa exploratória “tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno”.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, que se embasa em conceitos e teorias que subsidiam a compreensão da prática, e de pesquisa de campo, a qual busca trazer dados para que sejam analisados à luz da ciência, de forma crítica e criteriosa.

Sobre a pesquisa bibliográfica, a qual se constitui em um estudo sistematizado embasado em material publicado sobre o tópico escolhido (tema), Lakatos e Marconi (1991, p. 183) comentam que “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (...)”, possibilitando assim, novas reflexões sobre o tema estudado. As mesmas autoras (Id. Ib.,1991, p. 186) definem a pesquisa de campo como sendo “(...) aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta (...)”.

Para a coleta e análise de dados utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário, composto por 09 questões, sendo aplicado a 09 (nove) professores da instituição. Zanella (2012, p. 111) coloca que “ O questionário é um instrumento de pesquisa que possibilita atingir um número grande de pessoas (...)”, além de apresentar “(...) como vantagem o anonimato das respostas”, pois o entrevistado não precisa responder na presença do pesquisador, conferindo-lhe, assim “(...) a liberdade do respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo (...)”.

Após a aplicação, os dados foram tabulados e analisados buscando identificar e refletir sobre os fatores intrínsecos e extrínsecos que interferem no cotidiano dos professores.

### 3.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Após coleta e tabulação dos dados, seguem resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, o qual foi o instrumento de coleta de dados utilizado na presente pesquisa.

O quadro de professores da instituição conta com 14 funcionários, destes, 4 trabalham o dia todo na instituição. Retirando-me do quadro, 06 (seis) professores responderam o questionário há tempo para análise.

São todas do sexo feminino e apenas uma não possui curso de graduação. E dentre as professoras que tem nível de ensino superior, apenas uma não possui pós-graduação. Os cursos de pós-graduação são em campos diversos, mas todos com foco na educação: Educação em Escola do Campo; EAD e as novas tecnologias; Educação Especial Inclusiva; Filosofia, Sociologia e Desigualdade Social. Isso demonstra a preocupação e a necessidade de estar sempre buscando realizar cursos que ampliem a visão sobre a educação para auxiliar no cotidiano escolar. A formação continuada do professor é um processo que vai além dos muros escolares, é preciso motiva-se para buscar inovar em sala de aula. Pois, conforme pode-se averiguar:

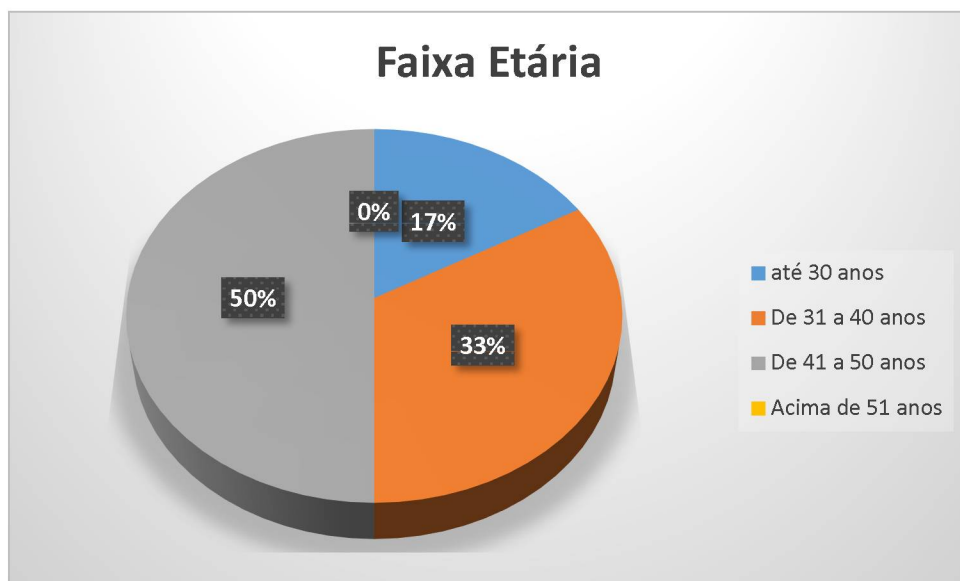
A formação teórica e a prática poderão contribuir para o melhoramento da qualidade de ensino visto que as mudanças sociais que poderão gerar transformações no que tange ao ensino-aprendizagem são decorrentes de um ensino de qualidade, onde será necessária uma qualificação profissional e pessoal. (...) O docente não pode se privar de estudar, grande são os

desafios que o profissional enfrenta, mas manter-se atualizado e desenvolver prática pedagógica é indispensável para que haja maior mobilização na formação de professores, é necessário criar condições favoráveis tanto na formação continuada quanto na valorização do mesmo. (SENA, s.d., 01)

Assim, nota-se a necessidade de estar sempre se atualizando, seja por questões de melhoria financeira ou principalmente relacionadas a questões de melhoria na qualidade do serviço que está prestando.

Continuando a análise dos dados, nota-se que das professoras pesquisadas, conforme a Figura 4, logo abaixo, 50% encontram-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, 33% entre 31 a 40 anos e 17% na faixa etária até 30 anos.

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA

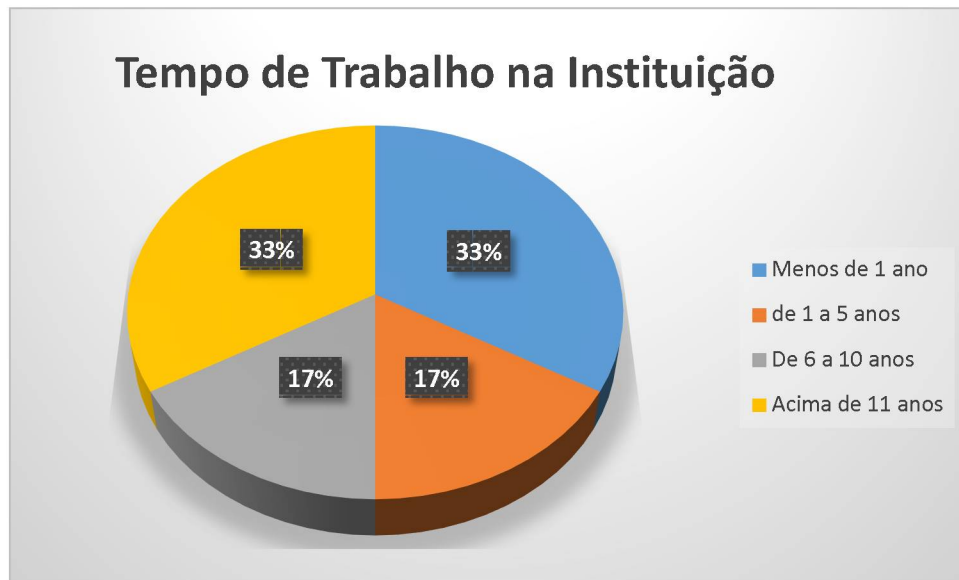


FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Sobre o tempo de trabalho na instituição, pode-se observar na Figura 5, um empate entre os índices, ou seja: 33% das professoras pesquisadas estão a menos de um ano e também 33% estão entre 1 a 5 anos. O mesmo ocorre com os demais índices: 17% estão na instituição entre 6 e 10 anos e 17% já faz mais de 11 anos que trabalham na referida instituição, por residirem próximos ou devido ao horário de trabalho para conseguir chegar a outra instituição em tempo. Nem todos os professores permanecem em decorrência de fatores diversos: seja por causa do acesso ao local (longe de onde reside), seja por questões de segurança (por ser um

bairro considerado violento o local onde a escola está localizada), ou por questões pessoais diversas.

GRÁFICO 2 - TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

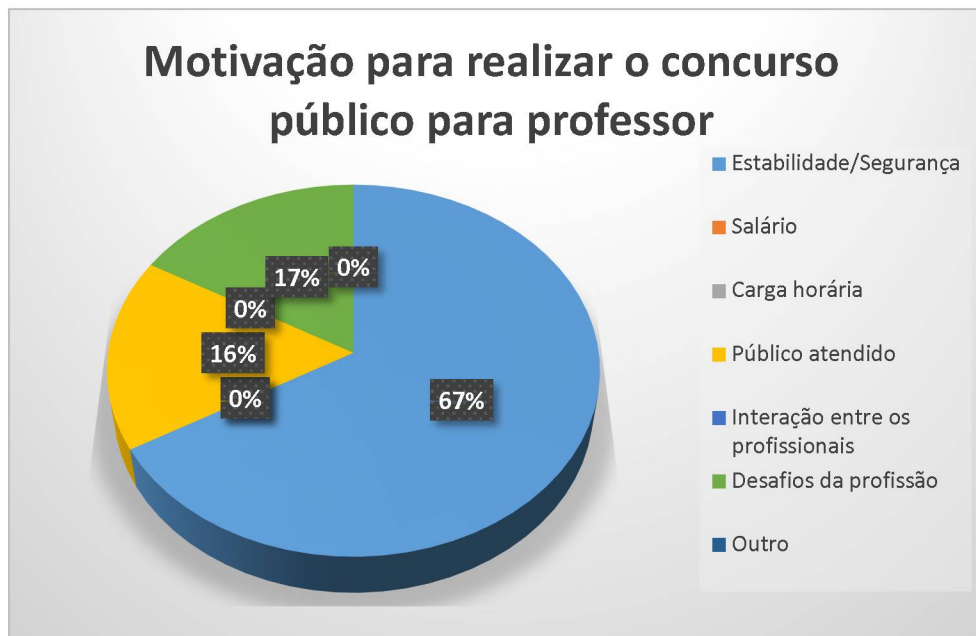


FONTE: Elaborado pela autora (2019).

A motivação é o que está por trás de um determinado comportamento humano, é o que o movimenta, que o impulsiona a realizar determinados feitos, sejam eles positivos ou não. Estes impulsos podem ser internos, partir de necessidades de o próprio ser, ou externos, quando são incentivados pelo ambiente. Sobre a questão relacionada a motivação para realizar o concurso público para exercer o cargo de professor, conforme se observa na Figura 6, a maioria das pesquisadas, ou seja, 67% colocou que foi para obter estabilidade/segurança. Das demais, 17% comentou que foi porque a profissão docente proporciona desafios constantes, fazendo com que o profissional esteja sempre buscando novos aprendizados, não o deixa parado, e 16% se identificam com o público atendido, ou sejam gostam de estar no meio de crianças, conviver com este público infantil foi o estímulo que tiveram para prestar um concurso público para exercer a profissão de professor. Os demais índices não obtiveram pontuação. A estabilidade/segurança por si só são molas propulsoras que impulsionam o sujeito a buscar mecanismos que lhe proporcionem atingir esta meta, e o concurso público é um meio de se

conseguir estabilidade e segurança financeiros, sendo uma oportunidade se seguir uma carreira estável no mercado de trabalho, diante de tantas empresas que acabam fechando as portas em decorrência da instabilidade econômica pelo qual o país atravessa.

GRÁFICO 3 - MOTIVAÇÃO PARA REALIZAR O CONCURSO PÚBLICO



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Sobre a questão a seguir “O que você considera motivador em seu ambiente de trabalho”, 67% colocaram que é o exercício da profissão (gostar do que faz). Para as demais pesquisadas, ou seja, 33%, além de gostar do que se faz, também é preciso ter uma chefia que seja compreensiva, uma boa equipe de trabalho, que o ambiente seja agradável e haja o reconhecimento do trabalho que se realiza.

Assim, a motivação, como já exposto anteriormente, é um fator que depende também da disposição do sujeito, envolvendo não apenas fatores externos, mas também os fatores internos, ou seja, uma interação que envolve motivos complexos. É preciso, como coloca Bergamini (19997), que o sujeito se conheça, que busque analisar seus comportamentos a fim de ter um melhor desenvolvimento de suas potencialidades, desde que o ambiente em que esteja corrobore para com isso.

O conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que existem



dentro de cada um. [...] Antes de mais nada, para que o indivíduo seja capaz de atingir o domínio das suas próprias potencialidades e o equilíbrio emocional almejado, precisa não apenas estar de acordo com isso, mas sobretudo deve estar disponível para investir as suas próprias energias nesse sentido. Por outro lado, o ambiente no qual se encontra não pode apresentar ameaças que gerem tensões acima daquilo que seja capaz de suportar. (BERGAMINI, 1997, p. 162).

Com relação a questão “Quais itens no seu trabalho contribuem para o seu bom desempenho de sua função? ”, 17% absteve-se de responder; 49% optou por uma alternativa e 34% marcaram mais de um dos itens apresentados, conforme se observa na Tabela 1.

TABELA 1 - ITENS QUE CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO DE SUA FUNÇÃO

<b>Quantidade</b>	<b>Itens que contribuem para o bom desempenho da função docente</b>
02	Uma boa gestão
02	Uma equipe coesa
01	Um bom salário
01	Um ambiente agradável
00	Reconhecimento pelos superiores e/ou colegas
03	Uma boa comunicação entre os integrantes da equipe
00	Outros

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Isso demonstra que os fatores geralmente encontram-se interligados, pois para obter uma equipe coesa, o espírito de equipe deve permanecer, há que ter um bom relacionamento entre os sujeitos, pautados e mediados pelo diálogo. O reconhecimento por parte dos superiores estimula e incentiva a desempenhar sua função cada vez com mais ânimo, com maior eficiência e eficácia, pois é uma forma de recompensa por qual todo funcionário espera. Todavia, nem sempre deve ficar aguardando este reconhecimento para sentir-se motivado, deverá buscar no meio e entre os colegas estímulos e incentivos que o façam superar esta espera, buscando outros mecanismos para sentir-se valorizado. Um ambiente agradável faz toda a diferença em relação a motivação externa, uma vez que o sujeito se sente acolhido, sente-se como pertencente àquele local, tratando-o sem discriminações/preconceitos. Quando o sujeito se sente parte integrante do local

passa a desempenhar sua função com maior prazer e alegria, havendo então, uma maior produtividade. Fatores externos influenciam nos fatores internos do sujeito, em seu estado de ânimo, em sua saúde e, conseqüentemente, em seu desempenho profissional.

Na tabela 2, é possível verificar o que motiva ou desmotiva os professores na referida instituição, de acordo com os itens elencados na questão. Com relação ao que as pesquisadas consideram que motiva ou desmotiva no trabalho diário, nota-se que a falta de reconhecimento dos pais é o principal item que os desmotivam, pois para que haja sucesso do estudante é preciso que o trabalho realizado pelo docente tenha apoio em casa, que haja por parte da família e dos educandos o respeito necessário, e também uma parceria entre instituição escolar e familiar. Muitas vezes o trabalho realizado em sala não recebe a devida valorização em casa e quando o professor chama a atenção do estudante, os pais não procurem averiguar as informações e acreditem na versão de seu filho, indo a escola para “tirar a limpo”, para questionar a postura do docente, o qual busca desempenhar o seu papel com ética e profissionalismo.

Gostar do que se faz, ter um chefe compreensível e uma boa equipe ajuda o docente a motivar-se em seu trabalho, bem como também é preciso que haja na instituição uma comunicação clara, que o tratamento entre os professores seja igual pela equipe diretiva.

TABELA 2 - MOTIVAÇÃO/ DESMOTIVAÇÃO ENTRE OS DOCENTES

Itens	Alternativas		
	A	B	I
Atender pessoas de várias classes e costumes	02	01	03
Trabalhar com várias pessoas	03	00	03
Ter um chefe compreensivo	06	00	00
Trabalhar com uma boa equipe	06	00	00
Gostar do trabalho que faz	06	00	00
Carga horária	05	00	01
Ter boa remuneração	05	01	00
Salas de aulas limpas e iluminadas	05	01	00
Material pedagógico fornecido pela instituição	05	00	01
Estímulos/elogios pelo trabalho realizado	05	00	01
Comunicação clara entre os membros	06	00	00

Tratamento igual por parte da equipe gestora	06	00	00
Falta de reconhecimento por parte dos pais	00	06	00
<u>Legenda:</u>			
A – Motivação			
B – Desmotivação			
I – Indiferente			

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com Maximiano (2010, p. 233), “A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. ” Isso significa que situações que ocorrem no ambiente externo podem afetar o sujeito, seja como forma de recompensa ou punição, pela valorização social ou pela falta desta.

De acordo com Maximiano (2010, p. 233), “A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. ” Isso significa que situações que ocorrem no ambiente externo podem afetar o sujeito, seja como forma de recompensa ou punição, pela valorização social ou pela falta desta.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196), a motivação é definida “... como um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. ” Sobre o assunto, colocam ainda que é preciso observar os três elementos chaves que aparecem na definição: intensidade, direção e persistência.

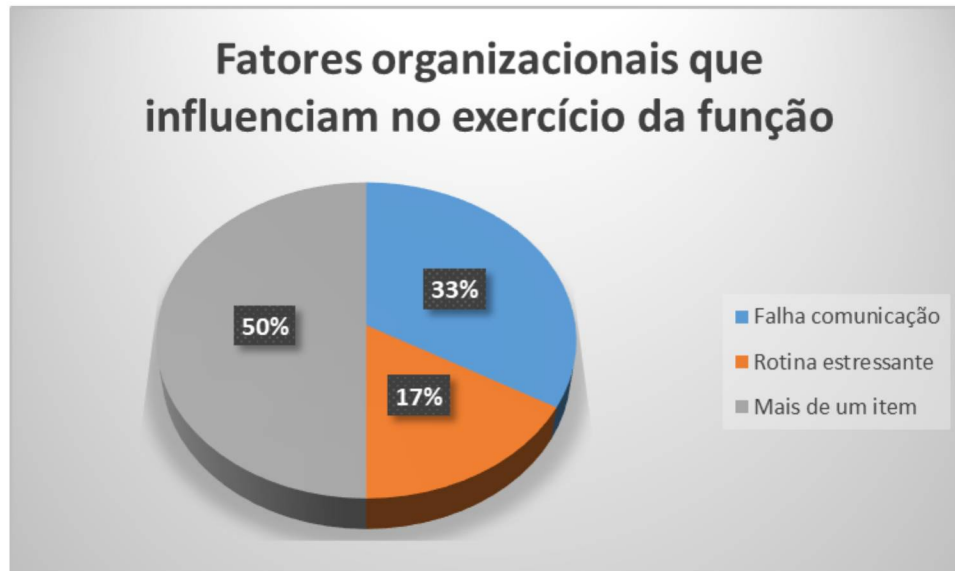
A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende. É o elemento ao qual a maioria de nós se refere quando falamos de motivação. Contudo, uma alta intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho profissional, a menos que canalizada em uma direção favorável à organização. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 197)

É, portanto, necessário considerar a intensidade e qualidade do esforço despendido, pois este esforço deve estar voltado a uma meta, estar coerente com o que o objetivo que se pretende almejar. Com relação a dimensão da persistência, diz respeito ao tempo que um sujeito consegue manter seu esforço a fim de atingir a meta objetivada.

Com relação a questão sobre “Quais os fatores motivacionais que influenciam no exercício de função? ”, 33 % colocou que a falha na comunicação acaba por

interferir; 17% colocou que a rotina estressante é o principal responsável por interferir no exercício de sua função, e 50% marcaram mais de um item, pois os mesmos podem ocorrer concomitantemente, tais como: conflitos entre colegas, seletividade e clareza em relação as regras (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 - FATORES ORGANIZACIONAIS



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Segundo Snell (2010, p. 479) “A comunicação é a transmissão de informação e significação de uma parte para a outra através da utilização de símbolos compartilhados. ” Mas para que a comunicação ocorra de forma eficaz, é preciso utilizar uma linguagem clara, e que seja repassada a todos os envolvidos, pois “Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. ” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 325).

Para Snell (2010, p. 479), “A discussão e o diálogo são exemplos de modos de comunicação. A comunicação eficaz é um aspecto fundamental do desempenho do trabalho e da eficácia administrativa. ”

Para tanto, faz-se necessário que o gestor esteja preparado para evitar as armadilhas da comunicação: como a percepção (a forma como se processa as informações: receber e interpretar), e a filtragem (distorção da informação: reter, ignorar ou alterar), que interferem numa comunicação de qualidade, podendo gerar conflitos e desentendimentos desnecessários, interferindo assim, na qualidade e harmonia do ambiente externo. (SNELL, 2010).

Assim, vários fatores externos influenciam o clima ambiental, tais como salas limpas, fazer parte de uma boa equipe, ter uma chefia compreensiva, entre outros, influenciam no estado de ânimo e alteram a motivação do sujeito, demonstrando a complexidade do comportamento humano, haja vista que para outros, alguns dos itens levantados, como elencados, como atender várias pessoas, pode lhe ser indiferente.

Sobre a questão “Você se considera que uma pessoa motivada em seu ambiente de trabalho? ”, 50% das pesquisadas colocaram que não se consideram motivadas em seu ambiente de trabalho, sendo que 50% se consideram motivadas em seu ambiente de trabalho. Esta desmotivação se encontra atrelada a falta de valorização e reconhecimento por parte da equipe escolar, faz famílias e da sociedade como um todo, conforme coloca uma das pesquisadas “O prof. precisa ser mais valorizado dentro da equipe escolar, pelos alunos, pais de alunos, sociedade em geral”.

GRÁFICO 4 - MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

É preciso que o funcionário não dependa apenas dos fatores externos, de reconhecimento e valorização por parte dos pais ou gestores. É preciso que ele desenvolva habilidades para se auto motivar, para tornar-se menos influenciável ao meio em que se encontra, haja vista sua própria saúde física e emocional.

Assim, analisando os dados da pesquisa, nota-se a necessidade de propor um plano de ação, que aborda ações simples, os quais poderão ser utilizados pela direção, para fazer com que os professores da instituição passem a se sentir mais motivados, e conseqüentemente, sintam-se mais felizes no ambiente de trabalho, desenvolvendo, portanto, uma melhor relação com os alunos e com os colegas, e com isso, melhorar a sua autoestima.

Não se pode esquecer que “As pessoas são o mais valioso recurso da organização”, e que (...) O Estado motivacional das pessoas produz o clima organizacional e é por este influenciado”. (CHIAVENATO, 2016, p.177-178). Assim, pessoas felizes em seu ambiente de trabalho tendem a apresentar um melhor desempenho profissional.

#### **4 4 PROPOSTA TÉCNICA**

Esta pesquisa teve sua proposta atendida, haja vista que o objetivo geral do presente trabalho foi conhecer os fatores organizacionais que influenciavam e/ou interferiam no trabalho dos professores atuantes na Escola Municipal "Professora Eloáh D'Ámico Rychwa" - Ensino Fundamental, localizada em Lapa/PR, e teve por objetivos específicos, identificar, a partir da percepção dos atores envolvidos, os principais fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam no exercício da docência, bem como refletor sobre tais situações.

A motivação é uma questão complexa, que envolve o sujeito como um todo, o qual pode deixar-se influenciar ou não por determinados acontecimentos externos, ou seja, sofrer ou não as influências do ambiente organizacional, dependendo de sua situação interior ou automotivação.

Tal situação poderá ocasionar ou não a insatisfação com o ambiente de trabalho, podendo o professor sentir-se angustiado, estressado ou indiferente, conforme seu estado interior estiver – equilibrado ou não.

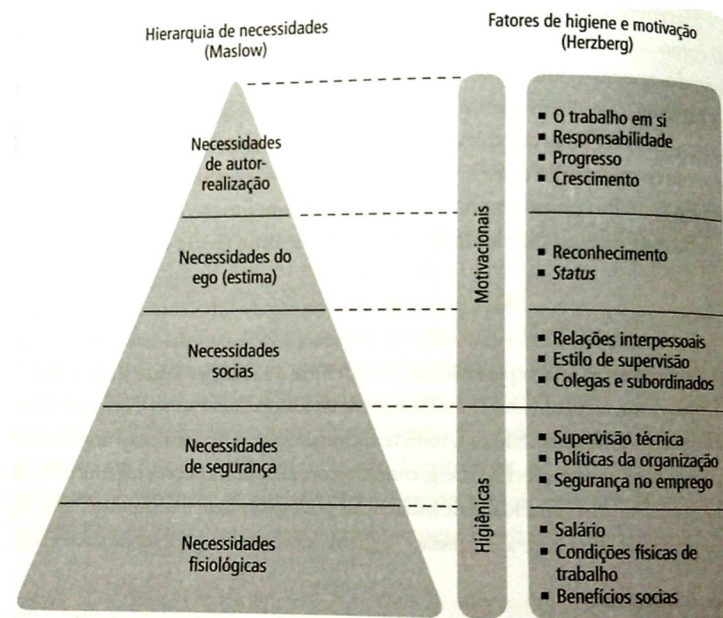
Questões quanto ao salário, a carga horária, a valorização por parte dos pais e da equipe diretiva são complexas, que envolvem outras políticas, pois é preciso que haja uma mudança cultural da sociedade como um todo na forma como vê o outro; é preciso resgatar os valores sociais e a importância do papel do professor perante a sociedade, o qual demanda mudança de hábitos e atitudes de toda uma nação.

É necessário também que as políticas públicas voltadas para a educação busquem melhorar a sua condição financeira para que assim o professor possa melhorar a sua qualificação profissional, não dependendo apenas da formação continuada propiciado pela mantenedora.

Assim, o que proponho é que haja mais políticas públicas voltadas ao bem-estar do professor, não apenas em relação ao estímulo financeiro, mas também voltada para a saúde e bem-estar/lazer.

Chiavenato (2016) faz uma relação entre as teorias de Maslow e Herzberg, onde os fatores higiênicos correspondem as necessidades fisiológicas e de segurança, e os fatores motivacionais se encontram relacionados as necessidades sociais, as necessidades do ego (estima) e as necessidades de autorrealização, conforme se observa na Figura 4. Esta comparação mostra que as condições higiênicas são necessárias para que o sujeito se sinta satisfeito, mas não são responsáveis, por si só, pela motivação individual, a qual é mais complexa e envolve outros quesitos, que são diferentes de um sujeito para o outro.

FIGURA 4 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO



Fonte: CHIAVENATO (2016, p. 126)

A escola enquanto instituição organizacional precisa contar com uma equipe entrosada e motivada, pois, pessoas motivadas influenciam demais membros da

equipe, contribuindo para a construção de um clima organizacional mais saudável, mais agradável.

O salário é, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, considerado um fator higiênico, bem como as condições físicas e ambientais de trabalho, o clima de relações entre a direção e os funcionários, políticas da instituição, regulamentos internos, oportunidades existentes, entre outros. (CHIAVENATO, 2016). Estes fatores são utilizados pelas organizações buscando motivar os funcionários, a fim de evitar a insatisfação. Assim, “Os fatores de higiene podem evitar que o trabalhador se queixe, mas não fazem com que ele queira mais ou com maior eficiência. ” (CHIAVENATO, 2016, p. 127). É preciso manter o estímulo para que as pessoas se sintam realizadas na organização em que se encontram, buscando influir nos fatores motivacionais, como por exemplo, instigar o crescimento pessoal.

#### 4.4.1 Plano de implementação

Sabe-se que a motivação costuma ser contagiosa, bem como a desmotivação. Como estratégia sugere-se o reconhecimento pelo esforço realizado pelo professor, melhoria das condições físicas, no que diz respeito a limpeza e higienização, instalações do ambiente físico e uma comunicação interna clara e eficiente. No que diz respeito aos fatores externos e internos, sugere-se as seguintes estratégias para este plano de ação:

- Ouvir os funcionários, buscando identificar o que desagrada a equipe e o que é possível fazer para reverter ou minimizar aquela determinada situação;
- Promover reuniões e/ou encontros periódicos entre os membros da equipe, com a finalidade de descontração e para que melhore a relação interpessoal entre todos, e também para a busca de soluções quando surgirem conflitos ou divergências que envolvem a organização como um todo;
- Evitar tratamento desigual entre os membros (favoritismo no ambiente de trabalho) – ética profissional;
- Incentivar o uso de metodologias / ferramentas diferenciadas em sala de aula, estimulando a troca de experiência entre os membros e a formação continuada;
- Aquisição de material pedagógico;
- Melhoria nas instalações elétricas;



- Disponibilização de rede wi-fi para os professores, para que possam fazer pesquisas em sala, quando necessário, para tirar dúvidas eventuais que surgem no momento da aula;
- Sala para professores, com acesso à internet, computador e impressora para que possa fazer um melhor aproveitamento da hora-atividade;
- Buscar melhorar a comunicação interna, por meio da adoção de uma agenda, quadro mural ou outro instrumento que possa ser de fácil acesso a todos, pois o repasse da informação necessária ajuda no bom andamento da instituição;
- Promover feedback, buscando sempre ter uma palavra de incentivo ou elogio, tendo em conta que é um processo mútuo, e, portanto, dialógico;
- Buscar desenvolver junto com os membros um clima organizacional agradável, estimulando os funcionários a colaborarem com ações de melhoria.

Estas estratégias poderão ser adotadas a qualquer momento pela direção e equipe pedagógica, com exceção daquelas ações que envolvem a readequação do ambiente físico (sala para professores), aquisição de materiais e a melhoria na estrutura física da instituição, as quais demandam a utilização de recursos financeiros, estimulando assim, a participação e a colaboração dos professores, sendo monitorada por toda a equipe, a fim de que juntos, busquem novas ações que visem a melhoria do clima organizacional e a satisfação de todos.

#### 4.4.2 Recursos

Para a implementação e operacionalização da presente proposta técnica, os recursos necessários são:

- Financeiros: com relação a melhoria do ambiente físico como um todo: como a aquisição de materiais pedagógicos, instalação elétrica, rede wi-fi, contratação de pessoal para melhorar a limpeza, etc.
- Humanos: envolve os professores e demais membros da equipe da instituição.

Caso a estrutura física não possa ser modificada por falta de recursos financeiros, a qual demanda planejamento e requer tempo, a proposta não fica inviabilizada, haja vista que os recursos humanos poderão ser estimulados e assim, participarem das ações que visam a melhoria no que diz respeito aos fatores externos e internos que demandam outros requisitos. Esta proposta também requer

tempo por parte da direção e equipe pedagógica para que possa colocar em ações as estratégias que dizem respeito a mudanças de atitudes e hábitos institucionais.

#### 4.4.3 Resultados esperados

Com a adoção destas estratégias espera-se que o clima motivacional entre os membros melhore, e com isso, o desempenho dos professores em sala de aula tenha maior rendimento com relação ao ensino e a aprendizagem, contagiando os alunos também, estimulando-os a terem mais interesse pelos estudos.

#### 4.4.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O risco que existe neste caso é da não adesão por parte de um ou demais professores ou por parte da direção e equipe pedagógica. A adoção das estratégias propostas no plano de implementação, ou parte delas, não apresentam riscos financeiros, como perda de verbas ou outras fontes de rendimento, aquela instituição que as colocar em prática, enquanto instrumento para a melhoria do clima motivacional. Caso haja divergências em relação as ações a serem implementadas, estas deverão ser discutidas na coletividade, buscando em comum acordo novas estratégias ou o estabelecimento de outras ações. É preciso avaliação constante para averiguar o que está dando certo e o que pode ou deve ser modificado naquele determinado contexto devido a dinamicidade de cada organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da presente pesquisa nota-se que a motivação no ambiente organizacional, principalmente o escolar, envolve fatores diversos, que dizem respeito ao sujeito e ao ambiente e que depende muito da situação em que a pessoa se encontra (estado de ânimo) naquele determinado dia, haja vista que o que é motivo para desmotivar um sujeito poderá não afetar o outro.

Sempre há uma motivação interna naquilo que o sujeito realiza, seja de forma consciente ou não, todos estão em busca de um objetivo maior: segurança, estabilidade, desafio, etc., e toda situação gera conhecimento, por mais desagradável que possa ser, ensina a evitá-la no futuro.

É imprescindível para o sucesso da equipe que haja uma gestão democrática, que a comunicação se faça de forma eficiente e eficaz, que o ambiente físico da instituição esteja agradável: limpo, arejado e iluminado.

É preciso que a gestão consiga criar um ambiente aprazível, onde todos se sintam acolhidos, que se sintam bem em estar ali, apesar dos problemas que toda organização passa, a qual deve ser responsável, procurando resolver os conflitos com ética e transparência, buscando apoiar os professores no exercício de sua docência, não apenas fornecendo o material didático-pedagógico, mas que seja receptiva, que saiba ouvir as angústias, desenvolvendo a capacidade de empatia, estimulando na equipe o desenvolvimento de habilidades sociais e empáticas.

Os professores demonstram gostar do que fazem, buscando no desenvolvimento de sua atividade diária, a motivação para continuar, haja vista que não tem como alterar fatores de ordem salarial ou em relação a estrutura física da instituição.

Nota-se que as teorias comportamentais, estudadas anteriormente, de certa forma se fazem presentes de alguma maneira no contexto organizacional da instituição. Fatores extrínsecos, como salários, carga horária, reconhecimento social/recompensas, estrutura física da instituição, influenciam direta ou indiretamente no comportamento motivacional dos sujeitos, como também, os fatores internos, tais como a satisfação com o trabalho, desafios - busca de novas metas, etc.

Assim, a motivação é um impulso que surge do âmago do ser, sua energia está no interior do sujeito. Nada externo pode ser feito se o sujeito não estiver

disponível, acessível a estímulos e incentivos, estando predisposto para tanto. As teorias motivacionais ajudam a refletir sobre como se poderá melhorar o ambiente, mas é preciso que o sujeito esteja disponível para tal.

Este estudo demonstrou que as pessoas têm percepções diferentes e são influenciadas pelo meio de formas distintas, assim, é preciso que a gestão leve em consideração os fatores comuns, como a comunicação eficiente, o ambiente aprazível, o tratamento igual entre as pessoas, sem demonstrar seletividade, buscando dirimir conflitos, haja vista que a rotina do professor já é estressante por natureza.

Enfim, para tornar o ambiente escolar mais agradável entre os professores, menos estressante e mais estimulante, faz-se necessário que haja um bom relacionamento entre os profissionais, uma boa comunicação, que o local esteja aprazível, ou seja, limpo e agradável, acolhedor, para que todos se sintam bem em estar naquele ambiente, pois, assim, está boa influência certamente diminuirá o estresse de sala de aula e melhorará a motivação de todos, apesar dos conflitos inerentes ao ambiente.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomenda-se que seja realizado um estudo junto à comunidade e na coletividade, se estabeleçam estratégias que visem estabelecer uma maior valorização do professor por parte dos pais e dos alunos.

## REFERÊNCIAS

BALIEIRO, Suelen da Silva; BORGES, Letícia da Costa. **Satisfação no trabalho**. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf)> Acesso em: 10/01/2019.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014a.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014b.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47905/cultura-organizacional-e-vivencias-de-prazer-e-sofrimento-no-trabalho--um-estudo-com-professores-de-instituicoes-federais-de-ensino-superior/i/pt-br>> Acesso em: 05/07/2018.

FARIA, Giovani de. Fatores organizacionais que podem afetar o seu projeto. **Gerenciamento estratégico**. 2010. [online]. Disponível em: <<https://gerenciamentoestrategico.wordpress.com/2010/04/29/fatores-organizacionais-que-podem-afetar-o-seu-projeto>> Acesso em: 17/01/2019.

FONSECA, Dayane Néri. **David McClelland e a teoria das necessidades adquiridas**. S.d. Disponível em: <<http://aprendaadministracao.blogspot.com/2016/07/david-mcclelland-e-teoria-das.html>> Acesso em: 10/01/2019.

FORTE, Ricardo de Matos; TRIGO, Paulo Alexandre de Souza. **Motivação: enquadramento geral – conceito, definições e teorias da motivação**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAPA. Secretaria Municipal de Educação. **Proposta Pedagógica da Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – EIEF**. Lapa, 2015.

MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2003, vol. 6, pp. 59-78. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>> Acesso em: 18/01/2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. USP, [online] dez. 1990, v.1, n. 2, p. 127-140. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>> Acesso em: 08 jan. 2019.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/NiloCorra/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins-livro>> Acesso em 06/01/2019.

ROBBINS, P. Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

TORRES, Ofélia de Lana Sette. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

SENA, Adailson dos Santos. **Formação continuada e o processo de desenvolvimento profissional dos professores**. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/formacao-continuada-processo-desenvolvimento-profissional.htm>> Acesso em: 10/02/2019.

SNELL, Batemann. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2010.

STEPHANI, Eliane Wichnesky. **A motivação dos professores da Escola Municipal Tia Apolônia Educação Infantil e Ensino Fundamental, na modalidade educação especial da cidade de Rio Negro-PR**. UFPR, Curitiba, 2013. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50631/R%20-%20E%20-%20ELIANE%20WICHNESKY%20STEPHANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 15/01/2019.

VOLKWEIS, Felícia. **TCC passo a passo**: a metodologia. Disponível em: < <http://www.revisaoetraducao.com.br/tcc-passo-a-passo-a-metodologia/>> Acesso em: 09/03/2019.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO - PÓS EM GESTÃO PÚBLICA

As questões apresentadas abaixo são parte do roteiro de pesquisa utilizado no PROJETO TÉCNICO. A pesquisa aborda o seguinte tema: FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR NO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO: O QUE FAZER PARA TORNAR O AMBIENTE MAIS AGRADÁVEL. O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar os fatores organizacionais que influenciam negativamente no trabalho dos professores atuantes na Escola Municipal “Professora Eloáh D’Ámico Rychwa” – Educação Infantil e Ensino Fundamental, localizada em Lapa/Pr, buscando assim, contribuir com estratégias que minimizem estas interferências no ambiente de trabalho. Agradeço a sua compreensão e colaboração, para que a presente pesquisa tenha valor científico.

#### 1 - Faixa etária

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até 30 anos     | <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos  |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 51 anos |

#### 2- Escolaridade

- Ensino médio (magistério)
- Superior. Qual? \_\_\_\_\_
- Pós graduação completa. Qual? \_\_\_\_\_
- Pós graduação incompleta. Qual? \_\_\_\_\_

#### 3- Tempo de trabalho na Instituição

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos    |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos  | <input type="checkbox"/> Acima de 11 anos. |

#### 4- Qual a principal motivação para realizar o concurso público para exercer o cargo de professor?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Estabilidade/segurança | <input type="checkbox"/> Interação entre os profissionais |
| <input type="checkbox"/> Salário                | <input type="checkbox"/> Desafios da profissão            |
| <input type="checkbox"/> Carga horária          |   |
| <input type="checkbox"/> Público atendido       |   |
| <input type="checkbox"/> Outro.                 |   |

Qual? \_\_\_\_\_

#### 5- O que você considera motivador em seu ambiente de trabalho?



- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Uma chefia compreensiva                         | <input type="checkbox"/> A equipe de trabalho                        |
| <input type="checkbox"/> Horário de trabalho                             | <input type="checkbox"/> O ambiente como um todo                     |
| <input type="checkbox"/> O exercício da profissão<br>(gostar do que faz) | <input type="checkbox"/> O reconhecimento pelo<br>trabalho realizado |
| <input type="checkbox"/> Conviver com pessoas<br>diferentes              |  |
| <input type="checkbox"/> Nenhuma das alternativas. Justifique:           |  |

---



---



---

**6- Quais itens no seu trabalho contribuem para seu bom desempenho de sua função?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Uma boa gestão        | <input type="checkbox"/> Reconhecimento pelos superiores<br>e/ou colegas       |
| <input type="checkbox"/> Uma equipe coesa      | <input type="checkbox"/> Uma boa comunicação entre os<br>integrantes da equipe |
| <input type="checkbox"/> Um bom salário        |  |
| <input type="checkbox"/> Um ambiente agradável |  |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais?        |  |

---

**7- Indique abaixo a letra “A” para os itens que considera ser de motivação, a letra “B”, para aqueles que considera ser de desmotivação, e “I” para aqueles que considera indiferente, em seu trabalho.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Atender pessoas de várias classes<br>e costumes   | <input type="checkbox"/> Estímulos/elogios pelo trabalho<br>realizado    |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar com várias pessoas                      | <input type="checkbox"/> Comunicação clara entre os<br>membros           |
| <input type="checkbox"/> Ter um chefe compreensivo                         | <input type="checkbox"/> Tratamento igual por parte da<br>equipe gestora |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar com uma boa equipe                      | <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento por parte<br>dos pais   |
| <input type="checkbox"/> Gostar do trabalho que faz                        |  |
| <input type="checkbox"/> Carga horária                                     |  |
| <input type="checkbox"/> Ter boa remuneração                               |  |
| <input type="checkbox"/> Salas de aulas limpas e iluminadas                |  |
| <input type="checkbox"/> Material pedagógico fornecido pela<br>instituição |  |

**8- Quais fatores organizacionais influenciam no exercício da de sua função?**

- ( ) Falha na comunicação ( ) Clareza em relação as regras  
( ) Rotina estressante ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_  
( ) Conflitos entre colegas  
( ) Seletividade (privilégio de alguns)

**9 - Você se considera uma pessoa motivada em seu ambiente de trabalho? Se respondeu “não”, o que precisa melhorar?**

- ( ) Sim. ( ) Não.

Justifique sua resposta:

---

---

---

## ANEXO 1 – DECLARAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM**  
**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E**  
**GESTÃO DA SAÚDE UAB/PNAP/UFPR**  
**(Modalidade a Distância)**

De: Curso de Especialização Gestão Pública - UFPR

Para: Escola Municipal "Professora Eloáh D'Ámico Rychwa" - Educação Infantil e Ensino Fundamental

Informamos para os devidos fins que o(a) discente Rosemeri Rasmussen, matriculado(a) no curso de especialização a distância da UFPR, Gestão Pública, está desenvolvendo TCC orientado pelo(a) professor(a) Paulo Marcelo Ferraresi Pegino, intitulado Fatores organizacionais que interferem na motivação do professor no exercício de sua função: o que fazer para tornar o ambiente mais agradável.

Esse TCC ocorrerá na instituição Escola Municipal "Professora Eloáh D'Ámico Rychwa" - Educação Infantil e Ensino Fundamental e tem como prerrogativa o desenvolvimento de uma proposta de intervenção e não uma pesquisa científica. Na maioria dos casos, os dados utilizados serão coletados de dados secundários (tais como relatórios, atas, site governamentais etc) e não há intenção de que os trabalhos sejam publicados em periódicos de cunho científico. Desta forma, não há necessidade de que o projeto seja submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa.

A coordenação do curso sugere que, ao final do TCC, ele seja entregue à instituição para seu conhecimento e possível implantação.

A disposição para maiores esclarecimentos.

\_\_\_\_\_  
 QUEILA REGINA SOUZA MATITZ  
 Coordenadora do Curso de Gestão Pública turma 2017-2019

*Andréa Ap. P. C. Rib.*  
**ANDRÉA AP. PFUTZ DE CASTRO RIB.**  
 DIRETORA  
 PORTARIA Nº 1051 DE 15/12/2015