

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Marcelo Loureiro
2017200530037

PESQUISA SOBRE O AMBIENTE LABORAL NA REDE DE ENSINO DO
MUNICÍPIO DE BARUERI/SP

São João del-Rei
2018

Marcelo Loureiro

PESQUISA SOBRE O AMBIENTE LABORAL NA REDE DE ENSINO DO
MUNICÍPIO DE BARUERI/SP

Monografia apresentada à Universidade Federal de
São João del-Rei como parte dos requisitos para
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública

Orientador: Prof. Dr. Marconi de Arruda Pereira

São João del-Rei
2018

Marcelo Loureiro

PESQUISA SOBRE O AMBIENTE LABORAL NA REDE DE ENSINO DO
MUNICÍPIO DE BARUERI/SP

Monografia apresentada à Universidade Federal
de São João del-Rei como parte dos requisitos
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Aprovada em 15 de setembro de 2018.

Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina de Lima Pimentel (UFSJ)

Prof. Dr. Marconi de Arruda Pereira (UFSJ)
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por me proporcionar saúde e forças para alcançar mais esta vitória.

À minha esposa, Marcela Loureiro, que sempre me deu apoio, amor e força para a realização deste projeto.

À Universidade Federal de São João del-Rei, pela oportunidade oferecida para a realização do curso.

À Coordenação do Núcleo de Ensino a distância (UFSJ), secretaria e toda a equipe envolvida na administração, pela excelência na gestão do curso.

Às tutoras Reginalda e Rúbia, pelo carinho, amizade, orientação e pelos ensinamentos tão importantes que transmitiram durante o curso.

Aos professores conteudistas do Núcleo de Ensino a Distância, pela contribuição em minha formação.

Ao Prof. Dr. Marconi, pelos esclarecimentos e pelo acompanhamento na condução deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação.

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar os impactos causados por indivíduos, grupos e estruturas, no que tange ao comportamento dentro das instituições de ensino que causam a desmotivação do professor no exercício de suas funções. Em um período de transformações e incertezas, cabe a reflexão sobre a importância acerca dos dilemas e desafios enfrentados pelo professor, bem como identificar quais estratégias podem ser utilizadas no processo de ensino-aprendizagem, no sentido de tornar favorável o ambiente de trabalho; identificar os impactos causados por indivíduos e estruturas sobre o comportamento humano dentro das instituições de ensino; verificar se o ambiente de trabalho incentiva na motivação do docente. Para tanto, foi utilizado como método a pesquisa qualitativa de tipo exploratória, cujo instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. A partir da análise de dados, foi possível perceber a importância de se proporcionar aos professores as condições favoráveis para o exercício de suas funções. A capacitação das equipes gestoras para que desenvolvam as competências necessárias para o exercício competente de suas funções se impõem como o maior desafio do sistema educacional do município. Enfim, por meio deste estudo e das sugestões apresentadas, foi possível confirmar que estratégias voltadas para questões comportamentais podem ser implantadas para elevar o nível de motivação no ambiente laboral com o objetivo de gerar mais satisfação do profissional docente e fomentar o processo educacional para se obter um ambiente de trabalho saudável.

Palavras-chave: Desmotivação. Professor. Ambiente laboral. Desafio.

ABSTRACT

The present work aimed to analyze the impacts caused by individuals, groups and structures in relation to behavior within educational institutions that cause teacher demotivation in the exercise of their functions. In a period of transformations and uncertainties, it is necessary to reflect on the importance of the dilemmas and challenges faced by the teacher, as well as to identify which strategies can be used in the teaching-learning process in order to make the work environment favorable; identify the impacts caused by individuals and structures on human behavior within educational institutions; to verify if the work environment encourages the motivation of the teacher. For that, qualitative research of exploratory type was used as method, whose instrument used for the data collection was the questionnaire. From the data analysis it was possible to perceive the importance of providing teachers with the favorable conditions for the exercise of their functions. The qualification of the management teams to develop the necessary competencies for the competent exercise of their functions imposes themselves as the greatest challenge of the educational system of the municipality. Finally, through this study and the suggestions presented, it was possible to confirm that strategies focused on behavioral issues can be implemented to raise the level of motivation in the work environment with the objective of generating more satisfaction of the teaching professional and foment the educational process to obtain a healthy work environment.

Keywords: Demotivation. Teacher. Work environment. Challenge.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 JUSTIFICATIVA.....	7
3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	7
5 HIPÓTESE DE PESQUISA	8
6 OBJETIVO GERAL	9
7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
8 REFERENCIAL TEÓRICO	10
8.1 Estudo do comportamento organizacional.....	10
8.2 A importância da motivação no ambiente laboral.....	11
8.3 Teorias motivacionais	12
<i>8.3.1 Teoria da motivação-higiene</i>	<i>13</i>
<i>8.3.2 Teoria da expectativa.....</i>	<i>15</i>
<i>8.3.3 Teoria das necessidades humanas</i>	<i>16</i>
9 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESFERA PÚBLICA.....	18
10 METODOLOGIA.....	20
11 ESTUDO DE CASO	22
12 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
13 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo.....	33
APÊNDICE B – Tabulação de dados da pesquisa de campo	35

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa visa apresentar uma análise do comportamento organizacional no âmbito da rede municipal de Barueri/SP, tendo como foco principal a interação entre a equipe de gestão e corpo docente, no que diz respeito aos aspectos motivacionais que afetam, entre outros motivos, a qualidade de vida do profissional.

A motivação, satisfação pessoal e a sensação de realização na carreira profissional afetam diretamente o ambiente no âmbito organizacional e, em consequência, trazem bons resultados para a instituição e múltiplos benefícios para que o servidor exerça suas atividades de forma agradável. Do contrário, pode resultar em colaboradores pouco pró-ativos, e por consequência, em ambientes de trabalho desestimulantes. Ultimamente, o comportamento humano movido pela motivação tem sido um campo de pesquisa em evidência na área de administração, pois, o bom funcionamento de uma instituição está diretamente relacionado a questão motivacional, em consonância com a melhor utilização dos recursos públicos.

Segundo Torres (2004), a partir dos anos 70, os governos passaram a adotar políticas de gestão focando a modernização da administração pública brasileira, porém, mesmo que ocorra a melhoria na gestão, é preciso acreditar que ela só será efetiva quando os servidores se sentirem motivados e envolvidos com os desafios, para melhor atingir os objetivos e metas da organização. Contudo, faz-se necessário desenvolver uma análise das tomadas de decisões e da forma como os gestores administram seus subordinados, e compreender como esse contexto atinge o comportamento e as atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional, a qualidade de vida e o desempenho na organização. Tão importante quanto entender os fatores e elementos que contribuem para a motivação dos colaboradores, é buscar meios de visem a colocar em prática as ações que ajam sobre esses fatores, a fim de que, diagnosticados, possam servir de base para intervenções dos gestores e otimização da estrutura.

O município de Barueri/SP, foco nesta pesquisa, está localizado na Região Metropolitana de São Paulo, a uma extensão de 26,5 quilômetros a partir do marco zero da cidade São Paulo, apresentando-se como um famoso polo empresarial do Brasil e importante centro financeiro do Estado. O município está entre os dez com maior crescimento populacional e apresenta uma densidade demográfica de 3.665,21 habitantes/km². Com um PIB de 26.994.700 reais, superior a 18 capitais estaduais e grandes cidades do interior do país,

a cidade é a 14^a mais rica do Brasil, sendo a sexta maior do Estado de São Paulo. (IGBE, 2018).

2 JUSTIFICATIVA

A razão de se realizar um trabalho de pesquisa tendo como foco o comportamento organizacional no âmbito de uma rede municipal de ensino justifica-se pela importância da presença de recursos humanos em diversos setores da Administração Pública, principalmente, quando se tem como referencial a educação formal. Um professor motivado terá melhores condições de atingir os objetivos e alcançar metas com mais satisfação e facilidade. Em consequência, se houver desmotivação, e os gestores não diagnosticarem isso e sobre isso intervirem, o professor realizará o mínimo exigido, deixando de lado toda a bagagem trazida ao longo de sua vida acadêmica/profissional e, muitas vezes, fazendo com que realize suas atividades por mera obrigação, acarretando desinteresse em buscar especializar-se em sua área de atuação, além de diversos problemas familiares e pessoais relacionados à saúde.

O constante processo de mudança pelo qual passa a administração pública, trazendo em seu curso a produtividade, transparência e eficiência como princípios básicos, faz emergir oscilações no entendimento de gestão dos recursos públicos. E essa constante variação exige um preparo do gestor público para adaptar-se e lidar com essas mudanças.

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa delimita-se em colher informações relacionadas aos procedimentos e técnicas que melhor se adéquam à compreensão do comportamento humano no ambiente laboral, e que podem refletir o nível motivacional dos profissionais da educação, tendo como referência a Rede de Ensino do Município de Barueri/SP.

4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Buscou-se reunir neste trabalho dados e informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os procedimentos e técnicas que melhor se adéquam a compreensão acerca do comportamento humano no ambiente laboral que podem refletir o nível motivacional dos profissionais da educação?

A presente pesquisa tem como cerne atender para providências imediatas que visam a sanar prováveis adversidades resultantes do dia a dia dos profissionais da educação, em particular, professores da rede municipal de ensino. Essas providências, postas em prática, poderiam resultar em oportunidades de melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho. De fato, um educador motivado tende a propor com satisfação estratégias didáticas criativas de ensino, sendo, portanto, profissionais ímpares com valores solidários e valorativos.

Decorrente do problema de pesquisa, algumas questões norteiam o desenvolvimento do referido trabalho de pesquisa:

- Como as variáveis do comportamento organizacional estão influenciando o ambiente de trabalho dos professores?
- Os gestores estão preocupados com a qualidade de vida de seus servidores?
- São desenvolvidas atividades extraclasse, como palestras, programas de incentivo, capacitação, lazer e instrução, que possam vir a contribuir para a diminuição de possíveis distúrbios provenientes da correria que a profissão exige?
- Professores que evitam trabalhar em determinadas escolas e buscam outras em função de acúmulos de cargos ou que dividem cargas horárias em diversas escolas, muitas vezes cansados, chegam dispostos em salas de aulas mal equipadas e superlotadas?
- Como as variáveis do comportamento organizacional influenciam nas relações interpessoais e como afetam o rendimento dos educadores?

5 HIPÓTESE DE PESQUISA

A Hipótese pauta-se na questão motivacional dos profissionais da educação a partir da compreensão das relações interpessoais no ambiente de trabalho dos professores da rede municipal de ensino de Barueri. Assim, a questão central que se apresenta é a seguinte: os profissionais da educação do respectivo município têm estado motivados no exercício de suas atividades? A hipótese que levantamos considera as diferentes dificuldades da educação, com um todo, no Brasil, para conjeturarmos a hipótese de estes profissionais estarem desmotivados.

A partir deste questionamento, esta pesquisa irá buscar elementos no contexto da educação formal, observando-se as relações humanas entre os professores e as equipes de gestão, a fim de verificar se as atitudes tomadas têm favorecido o ambiente organizacional.

6 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar quais os procedimentos e técnicas que melhor se adéquam à compreensão do comportamento humano no ambiente laboral que podem refletir ou contribuir na motivação dos profissionais da educação como forma de contextualizar os elementos e conhecer as forças e as fraquezas da instituição de ensino, com a finalidade de apresentar os ganhos com melhor qualidade de vida e rendimento no trabalho na rede de ensino do município de Barueri/SP.

7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral são estabelecidos como objetivos específicos:

- Conhecer os impactos que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das instituições de ensino.
- Analisar práticas que atentam para melhorias na qualidade de vida e para um ambiente de trabalho saudável e ético.

- Pesquisar a relação humana entre equipes de gestão e professores.
- Verificar se o ambiente de trabalho incentiva na motivação do docente.

8 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão tendo como base diversos autores, com suas principais teorias, abrangendo estudos e conceitos referentes aos seguintes temas: Comportamento Organizacional, Teorias Motivacionais e Cultura Organizacional.

8.1 Estudo do Comportamento Organizacional

Comportamento Organizacional é o campo de estudo que tem como objetivo compreender as variáveis relacionadas ao indivíduo, sua influência dentro de grupos sociais, equipes de trabalho e a sua relação com a estrutura organizacional. Neste contexto, para Bergue (2010), fica claro que o comportamento organizacional é o campo de estudo das relações entre as pessoas e as estruturas organizacionais que visa compreender a dinâmica humana em ambientes complexos. O mais relevante, contudo, é apresentar os elementos fundamentais relacionados ao comportamento dentro das organizações como estruturas, processos organizacionais, motivação, liderança, entre outras expressões de poder presentes nas instituições públicas.

De acordo com Bergue (2010), o Comportamento Organizacional aborda as especificidades relacionadas ao comportamento humano, fundamentais na dinâmica de melhoria e manutenção dos processos de gestão dos recursos humanos em uma instituição. Trata-se inegavelmente de um estudo que abrange a natureza das relações de trabalho que se estabelecem no setor público.

Conforme explicado acima, ganha particular relevância, a partir desse estudo, a verificação da possibilidade da aplicação destes conceitos nos diversos setores da administração pública. A partir desse contexto, é possível entender, com a máxima

profundidade conceitual que o conteúdo permite relacionar aspectos do cotidiano das pessoas e da sua interação com as organizações públicas.

“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 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 seu rendimento.” (TORRES, 1996, p.68).

Fica evidente, diante desse quadro, que o comportamento humano se desenvolve ao longo das experiências que são colocadas no decorrer da vida. O indivíduo vai aprender fortemente a respeito desse processo quando estiver participando efetivamente de um determinado grupo ou, até mesmo, dentro de uma organização. Neste contexto, o objetivo é compreender como as variáveis relacionadas ao comportamento podem afetar o desempenho das pessoas como a produtividade, rotatividade na função e a satisfação com o trabalho.

Por outro lado, é necessário que o fator motivacional seja tratado como prioridade, principalmente nos diversos setores da administração pública. É importante entender como os sentimentos, as motivações e a satisfação das pessoas dentro dos grupos sociais podem influenciar no comportamento e, conseqüentemente, no desempenho da organização. Contudo, para se manter as pessoas satisfeitas num ambiente produtivo torna-se imprescindível a preservação de um ambiente de trabalho agradável onde são agregados valores para a manutenção de um convívio positivo.

8.2 A importância da motivação no ambiente laboral

Pode-se dizer que motivação é um tema de fundamental importância para o estudo do comportamento humano e suas relações com o ambiente laboral, pois, impacta diretamente no desempenho organizacional e abrange um conjunto de necessidades que determinam a forma de agir de um indivíduo, no desejo de se alcançar algo. Nesse contexto, para Chiavenato (2015), fica claro que o fator motivacional influencia na disposição do indivíduo para realizar tarefas, alcançar determinada meta ou objetivo. O mais preocupante, contudo, é constatar que os gestores não têm atentado para esta questão no sentido de buscar estratégias para desenvolver melhorias na esfera motivacional dentro das organizações.

Conforme verificado por Chiavenato (2015), é de fundamental relevância o papel do gestor neste contexto, a fim de tentar direcionar ações no sentido de se adotar alternativas para aumentar o nível de satisfação individual, oferecer cursos de formação, palestras, atividades e grupos de estudos. Trata-se inegavelmente de uma atitude que traria benefícios e melhoraria para o rendimento do trabalhador. Seria um erro, porém, atribuir somente à equipe de gestão tal compromisso. Assim, reveste-se de particular importância que toda a administração se engaje nesse processo. Sob essa ótica, ganha particular relevância a realização de simpósios, congressos, cursos de capacitação e palestras relacionadas ao tema, envolvendo toda a equipe.

Conforme já mencionado, apesar dos diversos recursos existentes nas organizações, eles não têm funcionalidade sem a presença do homem. Dessa forma, considerando essa importância, o fator motivacional torna-se uma ferramenta essencial por influenciar substancialmente o desempenho dos indivíduos, contribuindo para o sucesso da organização em todos os setores.

“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 traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública.” (BERGUE, 2010, p. 23).

Desta feita, a questão motivacional pode ser considerada como o maior desafio para os gestores na atualidade, pois, fica evidente que a motivação é uma ferramenta importante para se alcançar o sucesso tanto da organização quanto dos colaboradores. Daí a necessidade de se fazer despertar na ação dos gestores a noção do quanto é prioritário se investir em estratégias que propiciem a melhoria do nível de motivação dos servidores do setor público.

8.3 Teorias Motivacionais

A motivação é um conjunto de necessidades que determinam a forma de agir de um indivíduo, ou seja, um estímulo que faz com que o mesmo execute ações de uma determinada forma. Nesse contexto, para Chiavenato (2003), fica claro que a motivação é um tema de fundamental importância para o administrador, por apresentar características que impactam diretamente no desempenho das pessoas e das organizações. Contudo, constata-se que os estímulos e incentivos externos também afetam o nível motivacional.

Dado o exposto, a motivação está diretamente relacionada ao comportamento organizacional, às ações que ocorrem nas organizações. Chiavenato (2003) deixa claro que, as condições de trabalho podem influenciar no desempenho do indivíduo dentro da organização e podem, ainda, influenciar nas características da motivação do indivíduo.

Vale, contudo, ressaltar que o desempenho avaliado através dos resultados não depende só da motivação, mas também das oportunidades e habilidades apresentadas pelo indivíduo. Isso significa que, ao descobrir que o indivíduo não está desempenhando de forma adequada suas funções, por uma questão de necessidades não atendidas, cabe ao gestor, tentar direcionar ações no sentido de proporcionar melhor clima de trabalho, para que se consiga atender aos objetivos organizacionais.

“Motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.” (CHIAVENATO, 2003, p. 171).

Sob esse prisma, a motivação é um conceito de fundamental importância para o estudo do comportamento humano e apresenta uma complexidade que merece atenção por parte dos gestores, principalmente, no setor público. Para complementar o referencial da presente pesquisa, serão apresentadas, a seguir, as principais teorias sobre motivação humana, dentre elas: A Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Herzberg, a Teoria da Expectativa de Victor Harold Vroom e a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow.

8.3.1 Teoria da motivação-higiene

Como bem nos assegura Caravantes (2003), pode-se dizer que a Teoria de Frederick Herzberg apresenta fatores que podem influenciar a motivação no ambiente de trabalho, quais sejam: Fatores Higiênicos, que estão relacionados ao ambiente de trabalho e Fatores Motivacionais, que são intrínsecos aos indivíduos, relacionados ao reconhecimento individual, crescimento profissional e realização pessoal. Neste contexto, para fica claro que os fatores motivacionais que causam satisfação estão diretamente relacionados com a realização das tarefas em si. Por outro lado, os fatores que causam insatisfação estão relacionados com o ambiente. O mais relevante, contudo, é constatar que na realização do

trabalho diário, converge a interação de diversos fatores que influenciam na motivação dos colaboradores.

Pode-se dizer, então, que existem duas categorias de fatores capazes de influenciar na motivação, satisfação ou, até mesmo, na insatisfação dos colaboradores com relação ao seu trabalho. Sendo assim, para Caravantes (2003), a Teoria busca explicar os fatores por trás da motivação dos indivíduos e do ambiente de trabalho. Os Fatores Higiênicos estão relacionados ao ambiente físico de trabalho, amizade, cultura organizacional, proximidade trabalhador-empresa, estabilidade, segurança, vida pessoal e salário. Já os Fatores Motivacionais, estão relacionados ao reconhecimento, responsabilidade, plano de carreira, promoções, chefia, remuneração variável, o indivíduo fazer aquilo que gosta e a natureza do trabalho.

Conforme explicado acima, ressalta-se a importância, para as equipes de gestão, de se ter em mente que esses fatores servem como ferramentas para reter os empregados e melhorar o ritmo de produtividade a partir da motivação dos mesmos. Fica claro que os Fatores Higiênicos são aqueles cuja presença absolutamente não motiva o empregado, mas, a sua ausência, é capaz de desmotivá-los, afetando negativamente a produtividade do indivíduo. Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles cuja presença é capaz de motivar e agregar valores positivos no ambiente de trabalho.

“[...] Frederick Herzberg concentra-se em dois fatores: (1) resultados que levam a altos níveis de motivação e satisfação no trabalho e (2) resultados que podem impedir que as pessoas fiquem insatisfeitas. De acordo com a teoria da motivação-higiene, de Herzberg, as pessoas têm dois conjuntos de necessidades ou exigências: necessidades de motivação e necessidades de higiene. As necessidades de motivação estão relacionadas com a natureza do próprio trabalho e com o quanto ele é desafiador. Resultados como trabalho interessante, autonomia, responsabilidade, ser capaz de crescer e de se desenvolver no trabalho e uma noção de realização e sucesso ajudam a satisfazer as necessidades de motivação. Herzberg sugeriu que, para ter uma força de trabalho altamente motivada e satisfeita, os gerentes devem adotar medidas para assegurar que as necessidades de motivação desses funcionários sejam atendidas.” (JONES; GEORGE, 2011, p. 467).

Fica evidente, portanto, que os conceitos de motivação e liderança estão diretamente ligados, cabendo aos gestores propor estratégias e utilizar ferramentas para atrair e manter seus colaboradores motivados. O gestor pode, através de diversas ações de planejamento, manter um ambiente de trabalho em que predominem relacionamentos saudáveis e produtivos, pois, o indivíduo motivado, trabalha com prazer e produz mais.

8.3.2 Teoria da expectativa

A Teoria da Expectativa, criada pelo psicólogo canadense Victor Harold Vroom, estabelece que a motivação do indivíduo para fazer algo é determinada pelo valor que resulta da certeza de que seus esforços multiplicados o ajudarão a atingir um nível de desempenho desejável. Nesse contexto, para Chiavenato (2015) fica claro que o nível de produção de um indivíduo depende das expectativas que estão diretamente relacionadas ao reconhecimento de seu trabalho e da recompensa, como produto da relação trabalho e resultado alcançado. O mais preocupante, contudo, é constatar que, em muitos casos, o indivíduo realiza suas atividades somente visando recompensas, esquecendo, por vezes, de valorizar suas potencialidades profissionais.

Pode-se dizer que o grau de motivação dependente da expectativa da recompensa percebida como resultado de uma ação. Nesse contexto, para Chiavenato (2015), fica evidente o grau de importância que o indivíduo atribui em possíveis resultados de suas ações e que o mesmo atua estimulado por algum motivo. O mais preocupante, contudo, é constatar que a teoria da expectativa supõe que um funcionário é motivado a exercer um elevado grau de esforço quando acredita que seu desempenho terá uma boa avaliação em função desse excessivo esforço realizado.

Cumprido, sobre esse aspecto, afirmar que é natural que todo indivíduo trabalhe almejando algum tipo de recompensa, mas há razões que extrapolam à ideia de que uma boa avaliação resultará em recompensas como bônus, aumentos salariais, promoções e recompensas relacionadas às metas pessoais do funcionário. Mesmo assim, parece haver uma razão lógica para quem realizar melhor seu trabalho, receber recompensas proporcionais às metas alcançadas.

“A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.[...]” (ROBBINS, 2005, p. 148).

Em conclusão, a chave para a teoria das expectativas consiste em compreender o objetivo de um indivíduo, a relação entre seu esforço e seu desempenho, e entre o desempenho e a satisfação de seu objetivo individual. A Teoria das Expectativas tem sido

aceita pelas organizações pelo fato de apresentar flexibilidade na forma de o gestor conseguir obter de seus empregados o desempenho desejado para a organização, porém, é necessário que o gestor avalie ou recompense o trabalhador de forma justa e coerente, para que tal recompensa também satisfaça os objetivos e satisfações pessoais do colaborador.

8.3.3 Teoria das necessidades humanas

Conforme verificado por Caravantes (2003), a Teoria das Necessidades Humanas, criada em 1943 por Abraham Harold Maslow, propõe que as necessidades humanas estão dispostas numa pirâmide hierárquica de importância e influência, em cinco níveis de necessidades: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Auto-Realização. Nesse contexto, fica claro que a grande questão da Pirâmide pauta-se na sequencialidade das motivações, ou seja, só se sobe na hierarquia da Pirâmide se o estágio anterior estiver suprido. O indivíduo só vai satisfazer as necessidades do segundo nível da pirâmide, quando as necessidades do primeiro nível estiverem supridas e, assim por diante. O mais preocupante, contudo, é constatar que o indivíduo começa a sentir-se plenamente motivado quando todos os estágios da pirâmide das necessidades humanas forem supridos.

Como bem nos assegura Caravantes (2003), pode-se dizer que a Teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada por oferecer um esquema orientador útil para o comportamento das pessoas, o que significa que o indivíduo procura suprir plenamente suas necessidades na busca de satisfação individual.

Conforme explicado acima, Maslow classificou em cinco categorias as necessidades humanas que o indivíduo pode suprir, uma a uma, em uma determinada ordem de precedência. Bergue (2010) apresenta a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme figura abaixo:

Figura 1. Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*: EDUCS, 2007.

Na base da pirâmide ou primeiro nível, encontram-se as necessidades fisiológicas, relacionadas à alimentação, repouso, moradia e vestuário. Satisfeitas as necessidades fisiológicas, o indivíduo busca satisfazer suas necessidades de segurança, o segundo nível da pirâmide, relacionadas à estabilidade, proteção, bom clima organizacional, família e propriedade. A partir daí, busca a satisfação das necessidades sociais, ou seja, à aceitação, amizade, afeto e o desejo de se fazer parte de um determinado grupo social. No próximo passo, o indivíduo busca a realização das necessidades de estima, ou seja, auto-avaliação, auto-apreciação, auto-estima, auto-confiança, aprovação social, respeito e prestígio diante do grupo. Por fim, satisfeitas as necessidades anteriores, o indivíduo chega ao topo da pirâmide, onde se encontram as necessidades de auto-realização, relacionadas às necessidades humanas mais elevadas de realização pessoal, potencial e de auto-desenvolvimento contínuo.

“Maslow acreditava que até as necessidades fisiológicas serem satisfeitas, as outras necessidades não atuavam como fatores motivadores. Além disso, após uma necessidade ser satisfeita, ela não age mais como motivadora e outra assume seu lugar. Um dos problemas que a teoria de Maslow apresenta é que, embora se aplique em situações da vida, não é aplicável em ambientes de trabalho. Clayton Alderfer, em uma tentativa para aplicar a teoria de Maslow ao local de trabalho, reduziu os cinco níveis a três: existencial (salário e segurança) relacional (aspectos sociais do trabalho) e de crescimento (desenvolvimento pessoal).” (TANKE, 2005, p. 236-237).

Fica evidente que no contexto profissional, a pirâmide de Maslow é aplicada no sentido de suprir as necessidades relacionadas ao descanso físico, mental, horários flexíveis, etc. Maslow apresentou esta teoria não pensando nas organizações, mas, nos indivíduos de uma forma geral. Contudo, o gestor precisa conhecer tais necessidades para melhor

compreender o comportamento humano, utilizar a motivação humana como poderoso meio para procurar entender em qual estágio da pirâmide o indivíduo se encontra, para que as ações sejam direcionadas no sentido de elevar o seu nível de satisfação ao topo da pirâmide, ou seja, a satisfação das necessidades de auto-realização.

9 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESFERA PÚBLICA

A cultura organizacional pode ser conceituada como sendo o conjunto de crenças, valores, normas de comportamento e hábitos partilhados pelos membros de uma organização. É o conjunto de características, único das organizações, que as distinguem das demais. Segundo Schein (2001), cultura é algo que passa na sociedade, de uma geração para a outra, porque está vinculada a valores reais. Assim, reveste-se de particular importância afirmar que cultura é o conjunto de valores que um determinado grupo de pessoas acredita que seja correto, determinando, sendo assim a sua forma de agir em um determinado meio.

Pode-se dizer que os valores e as culturas surgem com o empreendedor, ou seja, o fundador da empresa é a primeira pessoa que vai definir os valores, normas e regras da organização. Para Robbins (2005), tais concepções organizacionais têm como âncora o fundador que cria as normas a partir das suas próprias crenças e valores. O mais preocupante, contudo, é constatar que o indivíduo pode estar inserido em uma cultura e discordar dos valores desta cultura, mas continuar sendo pertencente a ela.

Conforme explicado acima, cultura é a personalidade da organização, refere-se a conceitos compartilhados que moldam a forma que seus integrantes se comportam nela. A cultura exerce uma influência direta no desempenho da organização e condiciona a forma como os colaboradores percebem a empresa e como respondem aos seus desafios. A Cultura Organizacional caracteriza-se por ser a personalidade das organizações, pois, estimula a estabilidade social da empresa, guia o comportamento e influencia no desempenho. Nota-se a presença de um senso de identidade aos colaboradores da empresa que se expressa nas formas de gestão, tomadas de decisão, estilos de liderança e na comunicação interna.

Conforme verificado por Fleury e Fischer (1996), o comportamento dentro de uma organização é determinado, em grande parte, pela cultura organizacional. Trata-se

inegavelmente de um pressuposto básico para as relações interpessoais, processo produtivo, entre outros. Assim, o autor deixa claro que a cultura organizacional tem como função criar um senso de comprometimento do grupo no alcance dos objetivos comuns e de identidade aos membros da organização.

“Neste contexto, pode-se dizer que Cultura Organizacional é o conjunto de elementos que constroem a identidade da organização. Desta forma, fica claro que são os hábitos, crenças, valores e atitudes que estão presentes em cada indivíduo, que faz dele um membro dessa organização. Normalmente, o fundador de uma organização, ao criá-la, tenta inserir sua própria cultura dentro dela. O mais preocupante, contudo, é constatar que cada indivíduo que se insere nesse grupo, traz consigo uma série de elementos e esses elementos vão ajudá-lo a compor também a cultura organizacional, frutos da família, religião, nacionalidade ou qualquer outro elemento de sua história de vida. Conforme mencionado pelo autor, a cultura organizacional nasce com o fundador a qual será difundida e influenciada por outros sujeitos, fruto da interação das diversas subculturas dentro das organizações. Neste contexto, o autor demonstra que a cultura refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.” (ROBBINS, 2005, pg. 376).

Conforme explicado acima, quando pessoas compartilham dos mesmos interesses e ambições, cria-se uma união em cima do objetivo da organização e permite que a mesma seja a única no mercado. A peça fundamental para se proceder qualquer mudança administrativa é fazer com que os colaboradores partilhem dos mesmos valores, crenças e hábitos dentro da organização, tornando-a forte e competitiva no mercado.

De acordo com Luz (2012, p. 14):

“A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilo de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.”

O autor deixa claro na citação acima a percepção de que pressupostos presentes na cultura organizacional são descritos em políticas, procedimentos operacionais e determinam a conduta das pessoas, das formas e hierarquias estabelecidas, tendo como objetivo institucionalizar o modo de pensar e agir de seus colaboradores. Em consequência, a organização fortalece sua estrutura interna organizacional para se tornar competitiva e mais forte no mercado.

Fica evidente diante desse quadro, que a função de uma Cultura Organizacional é focar na criação de um diferencial com empresas concorrentes, definir fronteiras organizacionais e propiciar a estabilidade do sistema social. No entanto, quanto mais forte for

a Cultura Organizacional, maior será a facilidade de transpor as barreiras, primando pela qualidade, resultados, inovação e principalmente pela orientação voltada para as pessoas, ou seja, o indivíduo em primeiro plano.

10 METODOLOGIA

Como bem nos assegura Rampazzo (2005), pode-se dizer que a pesquisa é um procedimento que tem como objetivo propiciar descobertas nas diversas áreas do conhecimento. Isso é permitido a partir da busca de soluções e alternativas através de métodos científicos para a resolução de um determinado problema. O mais preocupante, contudo, é constatar que o trabalho de pesquisa científica é um processo trabalhoso que exige planejamento e longos períodos para sua realização.

Silva e Menezes (2005, p. 20) conceitua a pesquisa básica como um instrumento que tem como objetivo a geração de conhecimentos que são úteis para o avanço da ciência, sem a necessidade de aplicações práticas previstas. Contudo, devido aos fins didáticos e à utilização de materiais documentais, visando ampliar uma área de conhecimento, esse trabalho se enquadra na natureza da pesquisa básica.

Como bem nos assegura Ciribelli (2003), pode-se dizer que a pesquisa exploratória é o primeiro passo de qualquer trabalho científico, também denominada Pesquisa Bibliográfica. O mais relevante, contudo, é constatar que a classificação descritiva tem a intenção de retratar aspectos de um determinado público.

A pesquisa é classificada e desenvolvida como exploratória cuja temática exige um relativo envolvimento em literatura. Desta forma, utiliza-se nesta pesquisa documentos eletrônicos, enciclopédias, livros, artigos científicos e revistas. Ressalta-se a necessidade de se confrontar o referido conhecimento adquirido no decorrer do trabalho de pesquisa, com questionamentos realizados por alguns autores previamente selecionados.

Conforme verificado por Ciribelli (2003), a forma de abordagem qualitativa tem como base a busca de resultados os mais fidedignos possíveis. Acrescenta-se a essa abordagem, a perspectiva quantitativa que utiliza de dados numéricos através de técnicas e procedimentos estatísticos.

Conforme já mencionado, após a realização do questionário, os dados foram tabulados e representados em gráficos para a visualização dos resultados. As informações foram analisadas e interpretadas, tendo como base as teorias compreendidas no referencial teórico, as quais guiaram o desenvolvimento desse trabalho cuja análise qualitativa das informações sobre as variáveis do comportamento organizacional (trabalho em equipe, liderança, comunicação interpessoal, relações de poder e influências), bem como variáveis da cultura organizacional (crenças, normas, valores, dentre outros) foram consideradas.

Ademais, o levantamento bibliográfico busca fontes baseadas em toda literatura. Para Severino (2017), são vários os recursos utilizáveis para o levantamento dos dados empíricos, cuja aplicação possibilita as várias formas de investigação científica.

Assim, foi utilizado questionário que estabeleceu um conjunto de questões fechadas que abordaram o índice de motivação dos servidores, a relação entre superior e subordinados, salubridade no ambiente de trabalho, através de questões qualitativas de múltipla escolha, acompanhado de esclarecimentos quanto ao significado acerca da objetividade das respostas e com a recomendação aos entrevistados para que, em cada uma das alternativas relacionadas, fizessem sua avaliação.

Na alocação e busca de conhecimentos sobre o assunto em tela, e com a finalidade de se obter uma melhor apreciação do conteúdo pesquisado, utilizou-se o questionário como instrumento para coleta de dados, observação direta e análise documental, bem como, a exposição de relatos baseados em experiências pessoais.

Sobre a pesquisa documental, Rampazzo (2005, p. 51) assim conceitua:

“A pesquisa é chamada de “documental” porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses “dados primários” podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas.”

Foram utilizadas fontes primárias para a realização desta pesquisa, tendo em vista que os dados a serem coletados ainda não foram estudados, e a necessidade de fontes secundárias devido a coleta de informações bibliográficas.

O esboço do trabalho tem como foco verificar como as variáveis das relações interpessoais influenciam o ambiente de trabalho, afetando o rendimento dos professores da rede municipal de ensino. Num primeiro momento, foram levadas em consideração as informações adquiridas através da convivência com profissionais da área. Num segundo

momento, foram realizadas observações diretas no ambiente de trabalho, bem como a elaboração de questionário.

Para a conclusão deste trabalho, as informações foram obtidas através de um questionário de 15 (quinze) perguntas relacionadas ao assunto em questão, aplicado junto aos professores do ensino fundamental I da rede municipal de ensino de Barueri/SP. Os procedimentos do trabalho de pesquisa foram processados no Centro de Capacitação de Professores, onde se realizam constantes reuniões pedagógicas.

A amostra foi composta por 43 (quarenta e três) professores efetivos, com mais de quinze anos de serviço, das quarenta e oito escolas municipais de ensino fundamental I da região Barueri/SP. De forma geral, o objetivo das perguntas pauta-se em observar e analisar, entre outros aspectos, como os professores de uma escola de ensino fundamental I trabalham diante de tantas adversidades relacionadas ao contexto funcional, abordando a qualidade de vida, salubridade no ambiente de trabalho e o nível de relacionamento com a equipe de gestão, alunos e demais profissionais da instituição.

11 ESTUDO DE CASO

As escolas municipais de Ensino Fundamental que foram escolhidas para desenvolvimento desta pesquisa fazem parte da rede de ensino de Barueri/SP e vêm oferecendo ensino público de referência e qualidade. Além disso, constantes investimentos são realizados em infraestrutura, materiais pedagógicos e capacitação de profissionais do setor administrativo para melhor atender aos pais e alunos. A escolha se mostrou ideal, uma vez que grande parte do efetivo de professores com mais tempo de serviço encontra-se neste nível de ensino, o que pode garantir resultados que mais se aproximam da realidade e, conseqüentemente, sirvam de base para futuros estudos no âmbito de todo o sistema de ensino do município.

Seria prudente analisar o comportamento organizacional de toda a rede municipal de ensino, porém, é inviável realizar a pesquisa em todas as escolas do município. Por essa razão, fica limitada a referida análise apenas às escolas do nível fundamental I, podendo, desta forma, obter resultados que permitam, futuramente, atestar o método a uma maior abrangência.

Em sua organização, a rede municipal de ensino de Barueri é composta por 107 (cento e sete) escolas e, dentre estas, somente 48 (quarenta e oito) foram alvo de estudo no presente trabalho. As referidas escolas oferecem cursos de educação básica de nível fundamental I com salas de informática equipadas, laboratórios, quadras esportivas, recursos multimídia e salas de aula bem estruturadas (BARUERI, 2018).

Corroborando isso, o trabalho foi realizado nos meses de maio e junho do corrente ano, sendo que do efetivo total de professores em exercício na respectiva série, muitos, por motivos diversos, não contribuíram para a realização da pesquisa (licença prêmio, afastamento, saúde, desinteresse, falta de tempo, etc.), restando 43 (quarenta e três) que se disponibilizaram a responder ao questionário no próprio local.

Da mesma forma, foram selecionados professores efetivos com mais de 15 (quinze) anos de tempo de serviço, professores já conhecidos e residentes na região central do município bem como amigos e familiares que atuam na referida rede de ensino e cujos dados foram coletados devido ao conhecimento junto aos mesmos.

12 ANÁLISE DOS RESULTADOS

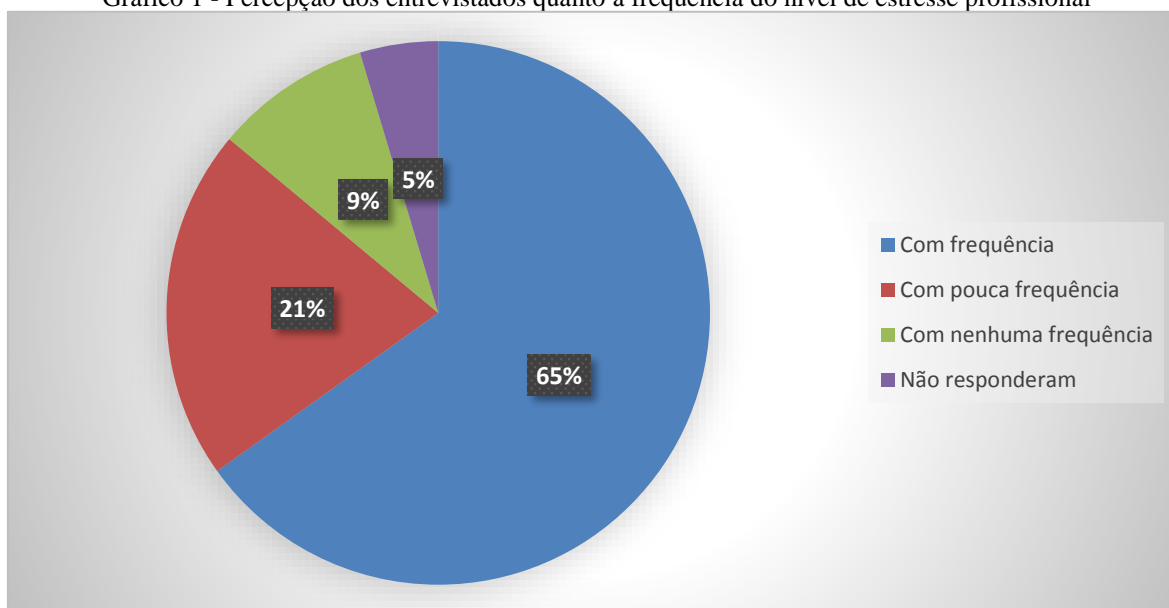
O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa se deu por meio de questionário não identificado, com participação e observação espontânea durante os meses de maio e junho de 2018. O universo de pesquisa corresponde a 43 (quarenta e três) respostas obtidas pelos pesquisados. O questionário foi a ferramenta que norteou a presente pesquisa e teve como foco discutir as variáveis que afetam a motivação no ambiente laboral e o nível de desempenho dos colaboradores. Para a coleta de dados, foram utilizadas questões fechadas com a finalidade de se obter informações mais próximas do assunto que foi objeto da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 66), a observação direta é um instrumento que possibilita ao observador a oportunidade de fazer parte do grupo, ao vivenciar as mesmas atividades e experiências. Do mesmo modo, utilizou-se da observação direta, aproveitando-se de experiências pessoais e profissionais para coleta de dados.

Segundo Roesch (2005), população caracteriza-se pelo grupo de indivíduos que será relevante para a realização da pesquisa. Desta forma, a população alvo compõe-se de 43 (quarenta e três) servidores que atuam no nível fundamental I de ensino. Foi apresentado um questionário fixo contendo 15 (quinze) questões relacionadas ao comportamento organizacional, cultura organizacional e fatores motivacionais no ambiente laboral. Foram realizados contatos com as equipes diretivas, com o intuito de esclarecer a finalidade do trabalho, bem como as orientações necessárias em relação aos métodos utilizados, em que os respondentes, não seriam identificados para que fosse garantida uma maior veracidade e confiabilidade das respostas.

O primeiro questionamento se trata da percepção do entrevistado a respeito do nível de estresse gerado no cotidiano dos professores. "Atualmente, com que frequência você se sente estressado profissionalmente?".

Gráfico 1 - Percepção dos entrevistados quanto à frequência do nível de estresse profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

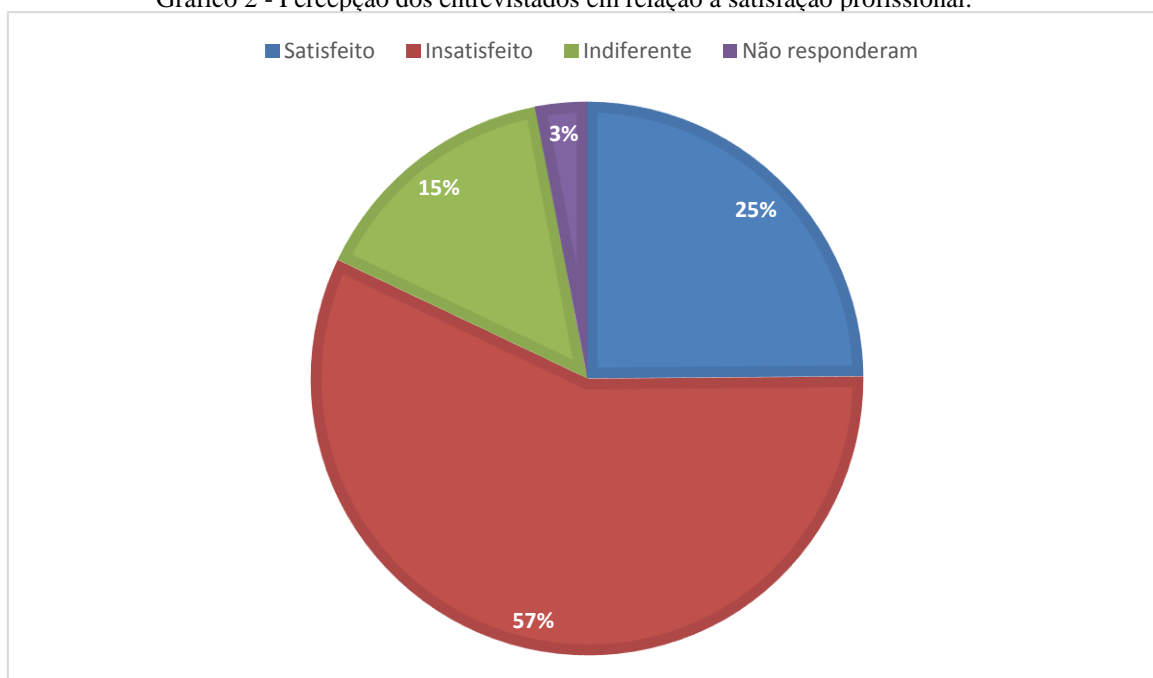
De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos entrevistados, ou seja, 65% afirmaram que frequentemente se estressam profissionalmente, seguida de 21% que se estressam com pouca frequência e apenas 9% que não apresenta nenhum quadro de estresse profissional. Não responderam ao questionário 5%.

Com base nos dados apresentados percebe-se a importância de se pensar em estratégias e ações que visem a proporcionar a elevação do nível de motivação dos profissionais da educação. Soma-se a esse fato, a observância de que as equipes diretivas

pouco se preocupam em incentivar ou colaborar com o crescimento profissional de seus colaboradores. Em consequência, há a necessidade de se realizar encontros contínuos com toda a equipe com o objetivo de se elaborar dinâmicas que visem dimensionar o nível de satisfação dos profissionais, visando aos resultados que propiciem aos mesmos a possibilidade de conseguirem atingir as metas e objetivos da instituição em um ambiente de trabalho agradável.

O questionamento a seguir trata de uma abordagem referente ao nível de satisfação profissional dos docentes no exercício de suas funções. "No exercício de suas funções, como você se considera profissionalmente?".

Gráfico 2 - Percepção dos entrevistados em relação à satisfação profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor

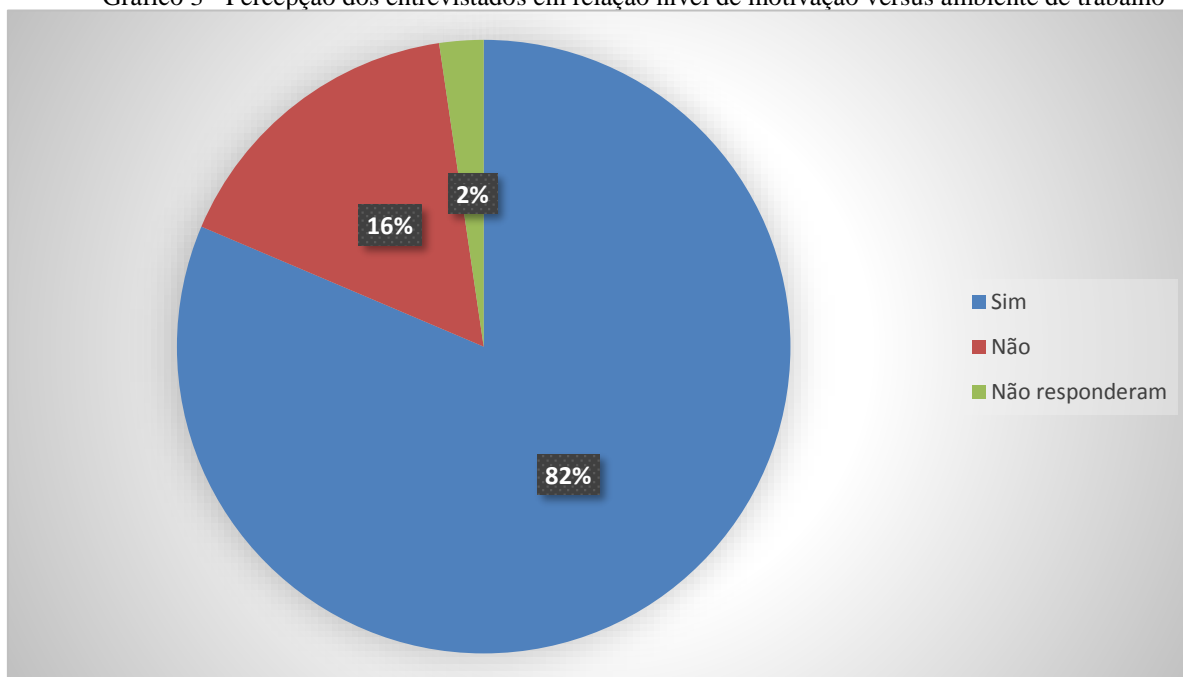
De acordo com o Gráfico 2, a maioria dos entrevistados, ou seja, 57% afirmaram insatisfeitos, seguida de 25% satisfeitos e apenas 15% indiferentes. Do total de entrevistados, 3% não se manifestaram acerca desta questão.

Com base nos dados apresentados percebe-se que a maioria dos docentes entrevistados se consideram insatisfeitos profissionalmente. Caberia aos gestores tomar conhecimento acerca das causas, a fim de tomar as devidas providências. Agrega-se a esse fator, a importância da presença de uma gestão presente e participativa que dê o suporte necessário para um bom desempenho de seus colaboradores no exercício de suas funções. Contudo, a grande maioria dos entrevistados demonstra insatisfação relacionada com as ações e

estratégias utilizadas pelas equipes de gestão, ficando evidente a necessidade de se pensar em planos de capacitações contínuas às equipes de gestão e aos docentes.

Dando seguimento ao questionamento, procurou-se tratar da percepção do nível de motivação dos colaboradores e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. "O desempenho de suas atividades é afetado pelo nível de motivação gerado no ambiente de trabalho?".

Gráfico 3 - Percepção dos entrevistados em relação nível de motivação versus ambiente de trabalho



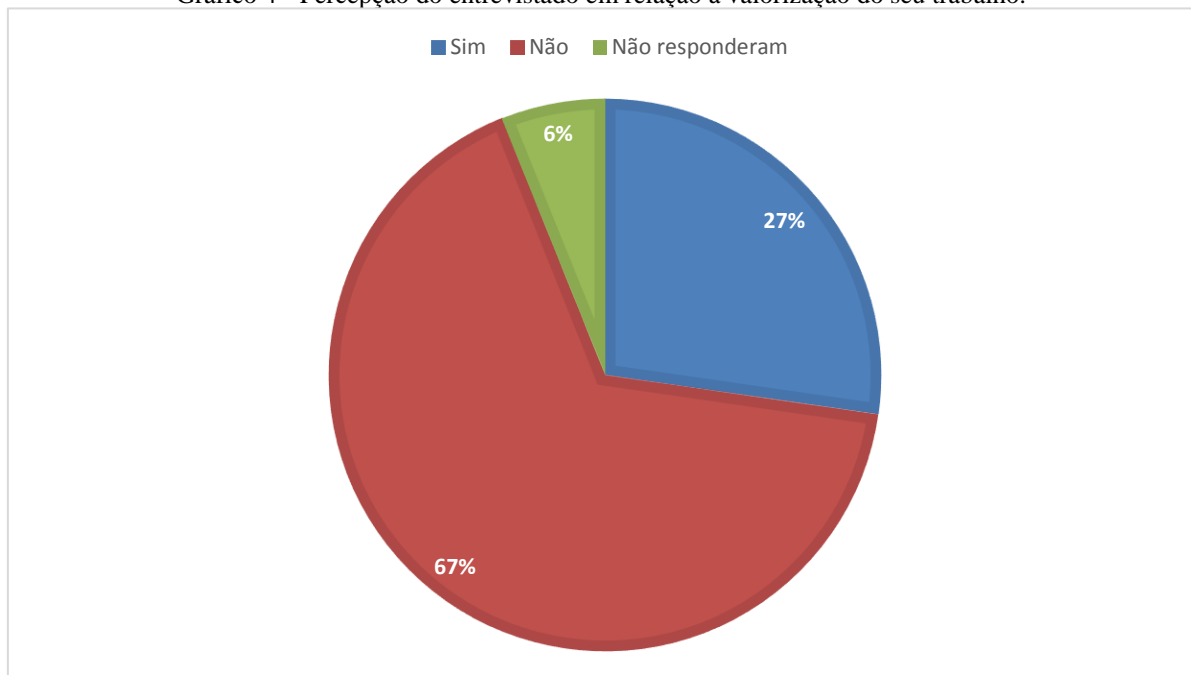
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico acima, percebe-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 82% responderam que o nível de motivação afeta diretamente no desempenho das atividades, seguida de 16% que responderam não. O índice de docentes que se omitiram foi de apenas 2%.

Com base nos dados apresentados percebe-se que o desempenho dos profissionais poderia ser otimizado, se questões relacionadas ao comportamento organizacional, cultura organizacional e fatores higiênicos/motivacionais fossem inseridas no contexto das reuniões pedagógicas e, que os treinamentos e/ou qualificações que são oferecidos pelo Governo do Estado tivessem tais temas e não somente a preocupação em relação ao cumprimento de metas e cobranças excessivas com burocracias administrativas, deixando de lado investimentos com o bem-estar de seus colaboradores.

Dando continuidade na coleta de dados, a fim de analisar a participação da equipe de gestão em relação a valorização e avaliação do trabalho docente, foi feita a seguinte pergunta: "Você acha que o seu trabalho é valorizado e avaliado de forma correta?".

Gráfico 4 - Percepção do entrevistado em relação à valorização do seu trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor

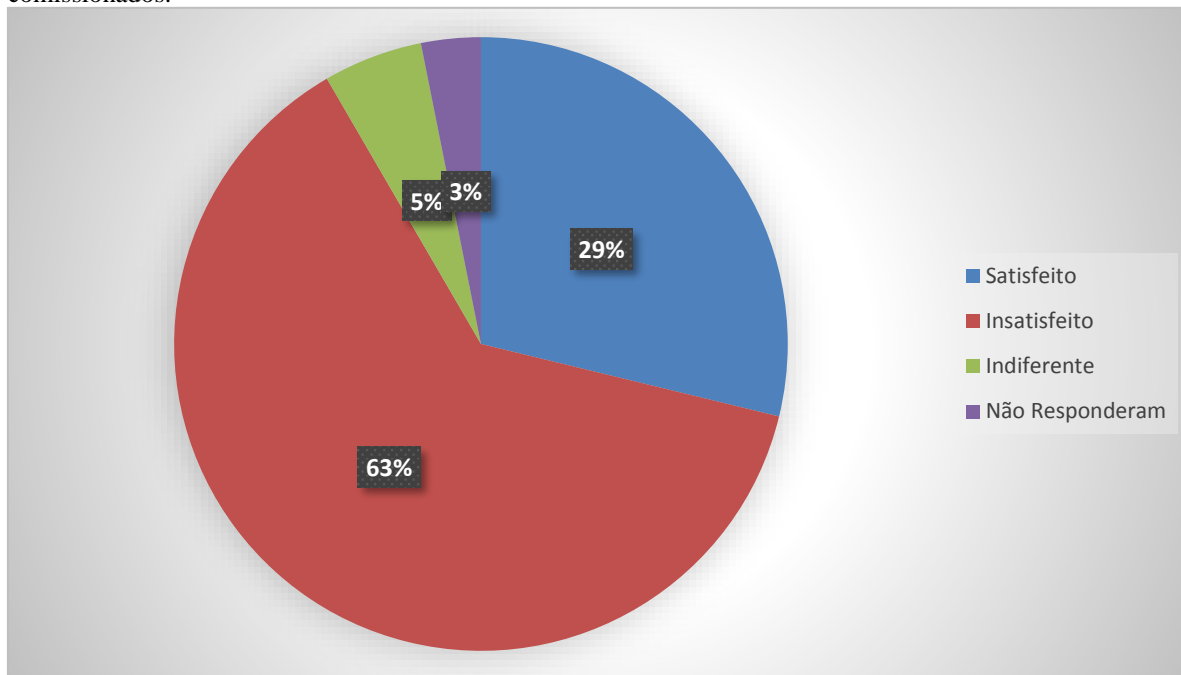
De acordo com o gráfico 4, percebe-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 67% responderam que o seu trabalho não é devidamente valorizado e avaliado de forma justa, seguida de 27% que responderam sim. O índice de docentes que se omitiram foi de apenas 6%.

Com base nos dados apresentados, percebe-se que deveria haver uma maior preocupação, por parte das equipes diretivas, com a questão da valorização do profissional e os gestores deveriam ter em mente que a motivação do colaborador começa com a valorização de seu trabalho. Da mesma forma, de um número elevado dos entrevistados, ou seja, 67%, representado na parte laranja do gráfico, constata-se que, além da falta da valorização, ainda não há a justa avaliação no que tange ao desempenho das atividades. Sendo assim, pode-se afirmar que a maioria não está sendo valorizada e devidamente avaliada em seu ambiente de trabalho.

A décima quinta questão trata da percepção dos entrevistados em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados. "Como você se posiciona

em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados nas áreas de supervisão, direção e coordenação?".

Gráfico 5 - Percepção dos entrevistados em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados.



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 5, percebe-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 63% se consideram insatisfeitos, seguida de 29% satisfeitos e 5% indiferentes. Do total de entrevistados, 3% não se manifestaram acerca desta questão.

Diante do acima exposto, fica evidente que a maioria dos entrevistados se encontra insatisfeitos em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados que compõem as equipes de gestão, no que se refere às ações de liderança.

Com a intenção de identificar quais estratégias poderiam ser utilizadas no processo de ensino-aprendizagem no sentido de tornar favorável o ambiente de trabalho, analisando os resultados, percebe-se que a falta de estímulos por parte das equipes diretivas afeta negativamente o clima organizacional, assim, recomenda-se a implementação de programas de valorização e incentivos que visem a estimular os docentes no desempenho de suas atividades e estimular as expectativas, pois, o rendimento profissional é fortalecido em decorrência das variáveis resultantes do ambiente laboral.

As questões buscaram obter um posicionamento, por parte dos docentes, a respeito de como as variáveis do comportamento organizacional afetam seu estado motivacional e podemos chegar à conclusão de que muitos docentes trabalham na educação por amor e por doação. Amor pelos alunos, pela instituição, amor pelo ato de ensinar/aprender e por acreditar na educação. Esses são os fatores que ainda motivam os professores a seguirem o caminho da educação. Porém, o amor pela profissão não basta. É preciso melhores condições de trabalho, salário justo, disposição de materiais necessários e a urgência em se proporcionar o devido reconhecimento e maior dignidade para os responsáveis pela formação intelectual e moral dos cidadãos.

Já com foco de identificar os impactos causados por indivíduos e estruturas sobre o comportamento dentro das instituições de ensino, temos os resultados representados no gráfico 1 que retrata uma considerável quantidade de docentes que apresentam um elevado nível de estresse em decorrência do trabalho. Sendo assim, de acordo com as análises, podemos apresentar sugestões baseadas nos fatores que causam a desmotivação no trabalho: melhoria nos salários, disponibilização de recursos tecnológicos, salas de aula com número adequado de alunos, o efetivo acompanhamento dos pais na vida escolar de seus filhos, o fim da progressão continuada, mais incentivos aos docentes, um maior reconhecimento por parte do governo e da sociedade, infraestruturas adequadas, mais interação nas relações interpessoais com as equipes de gestão, o desenvolvimento de estratégias para que as atividades sejam realizadas no horário de trabalho.

Por fim, a instituição poderia proporcionar e incentivar os profissionais que ocupam funções de chefia encontros, cursos, seminários e palestras específicos sobre gestão e liderança; levantar as necessidades e interesses dos professores quanto ao tipo de reconhecimento desejável com o objetivo de proporcionar melhorias que contemplem suas reais necessidades; organizar uma proposta a fim de identificar e reconhecer os serviços realizados considerados exemplares e torná-los público na instituição.

13 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a realização de uma análise de como as variáveis da cultura organizacional afetam a motivação dos docentes no ambiente de

trabalho e uma reflexão acerca dos malefícios causados pela desmotivação diante dos desafios enfrentados no cotidiano. Além disso, também permitiu identificar a ausência dos fatores motivacionais e disfunções manifestadas nas relações interpessoais com membros das equipes de gestão, sobretudo, devido à falta de reconhecimento profissional e a devida avaliação de como esses fatores influenciam fortemente na insatisfação do professor.

De um modo geral, os professores demonstraram estar desmotivados e insatisfeitos com as condições de trabalho, porém, isso não tem afetado o comprometimento na realização de suas funções, os quais buscam meios, de forma individualizada, para estarem motivados. Muitos profissionais ainda possuem dificuldades para lidar com o cansaço, estresse e o desgaste da rotina. Sem estrutura de trabalho apropriada, muitos professores têm desenvolvido doenças típicas do estresse como, irritabilidade, depressão, cansaço excessivo, dentre outras. Acredito que a abordagem da motivação no cotidiano do docente foi relevante no sentido de expressar a importância de docentes e equipes de gestão trabalharem em sintonia, pois a motivação apresenta fatores que podem influenciar na vida afetiva do profissional.

Diante dos resultados, identificou-se um grande desconforto em relação à chefia imediata, porquanto existem apenas cobranças para o cumprimento das atividades e não há abertura para que o servidor expresse seus pontos de vista acerca do trabalho realizado. Diante disso, vem ocorrendo uma quebra de expectativas do docente com relação a profissão: a frustração com a realidade educacional e com a perda da identidade do profissional como sujeito da educação.

Faz-se necessário desenvolver projetos de formação continuada aos membros da equipe diretiva que permitam estimular as habilidades e competências a fim de garantir um trabalho em equipe mais interativo que atenda as expectativas dos colaboradores e, assim, se efetivar uma prática pedagógica harmoniosa. A interação entre a equipe gestora e o corpo docente da escola deve ser realizada por meio do diálogo franco e aberto. As regras devem valer para todos com imparcialidade, pois pode ser desmotivador para um professor ser menos favorecido diante de outro. Nesse contexto, as reuniões pedagógicas refletem a ocasião perfeita para que se criem momentos de descontração. Por sua vez, a administração da escola tem que fornecer feedbacks quanto ao desempenho dos profissionais, divulgando com toda a equipe o que foi positivo, inclusive, com os pais e alunos.

Dada à importância do tema, cabe a equipe de gestão procurar desenvolver práticas que conciliem as necessidades e expectativas dos educadores, tendo como objetivos elevar o nível de motivação e satisfação pessoal e a consequente melhoria no desempenho destes profissionais.

Os gestores têm que se preocupar em aperfeiçoar a efetividade da comunicação entre os profissionais, pois pode ser um fator de fundamental importância para estimular o diálogo entre a equipe gestora e o corpo docente. Transmitir os procedimentos e acontecimentos contribui para a manutenção de um clima mais harmônico e faz com que todos se sintam motivados e inseridos na instituição.

Através da realização desta pesquisa, foi possível constatar que uma série de melhorias poderiam ser implantadas pelas instituições de ensino, a fim de proporcionar as condições de trabalho favoráveis. Nesse sentido, cabe à organização buscar alternativas para estimular o fator motivacional do professor no que tange ao reconhecimento profissional por meio de uma gestão participativa, buscando instrumentos de gestão que visem a aumentar o nível de motivação no ambiente laboral com o objetivo de gerar mais satisfação do profissional em exercer suas funções.

É de fundamental importância para a instituição que suas equipes gestoras desenvolvam as competências necessárias para o exercício eficiente de suas funções, participando e assumindo ativamente os riscos e responsabilidades junto com os professores, sejam eternos mestres e aprendizes, tenham visão crítica e senso inovador, fatores indispensáveis para profissionais que assumem cargos de liderança em instituições de ensino.

As maiores dificuldades encontradas nas instituições de ensino da região concentraram-se nas variáveis internas que merecem estudos e ações imediatas, principalmente, nos aspectos relacionados à falta de reconhecimento, recompensas, padrões, condições de trabalho, oportunidade de crescimento profissional e liderança.

Esse fato mostra que as equipes gestoras precisam buscar estratégias para motivar mais os professores, pois, quando motivados, estes exercem suas atividades mais satisfeitos e, para isso, faz-se necessário melhorar salários, reconhecimentos, agradecimentos e a confiança por parte dos gestores e colegas de trabalho.

Conforme já comentado, o desafio está lançado aos gestores, espera-se que esta pesquisa sirva para se aplicarem melhorias na rede de ensino de Barueri/SP, como também motivar mais os professores no desempenho de suas funções diárias, oferecendo-lhes as condições dignas de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARUERI. Prefeitura Municipal de Barueri. **Portal Barueri**. Disponível em: <http://www.Portal.barueri.sp.gov.br/>. Acesso em: 10/05/18.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração**. Porte Alegre: AGE, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Barueri/SP**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 01/05/2018.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnica de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: Publicações da UFSC, 2005.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2005.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORRES, Ofelia de Lanna Sette. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE A – Pesquisa de campo para verificar os fatores que afetam o nível motivacional dos docentes no ambiente laboral

1) Sexo:
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Feminino
2) Faixa etária:
<input type="checkbox"/> de 16 a 26
<input type="checkbox"/> de 27 a 36
<input type="checkbox"/> de 37 a 46
<input type="checkbox"/> 46 ou mais
3) Nível de atuação:
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental I
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental II
4) Atualmente, com que frequência você se estressa profissionalmente?
<input type="checkbox"/> Com frequência
<input type="checkbox"/> Com pouca frequência
<input type="checkbox"/> Com nenhuma frequência
<input type="checkbox"/> Não responder
5) Sua equipe de gestão incentiva ou colabora com seu crescimento profissional?
<input type="checkbox"/> Com frequência
<input type="checkbox"/> Com pouca frequência
<input type="checkbox"/> Com nenhuma frequência
<input type="checkbox"/> Não responder
6) No exercício de suas funções, como você se considera profissionalmente?
<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Não responder
7) A equipe diretiva estabelece vínculos de motivação favoráveis para o convívio no ambiente de trabalho e se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores?

<input type="checkbox"/> Com frequência
<input type="checkbox"/> Com pouca frequência
<input type="checkbox"/> Com nenhuma frequência
<input type="checkbox"/> Não responder
8) Você está satisfeito com as estratégias de gestão utilizadas por seus superiores?
<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Não responder
9) O desempenho de suas atividades é afetado pelo nível de motivação gerado no ambiente de trabalho?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não responder
10) Os treinamentos e/ou qualificações fornecidas pelo Governo do Estado ou Parcerias propiciam algum tipo de enriquecimento pessoal ou profissional?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não responder
11) Você acumula cargo/função com a Rede Estadual de Ensino ou tem outro emprego?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não responder
12) Você acha que o seu trabalho é elogiado e avaliado pela equipe de gestão de forma correta?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não responder
13) Como você se considera em relação à questão salarial, incentivos do governo, investimentos em educação e benefícios recebidos (vale-transporte, assistência médica, auxílio-alimentação, etc.)?
<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Não responder
14) Sua equipe de gestão disponibiliza e colabora com recursos materiais necessários e condições de trabalho adequadas para a realização de suas atividades?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Não responder
15) Como você se posiciona em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados nas áreas de supervisão, direção e coordenação?
<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Não responder

APÊNDICE B – Tabulação de dados da pesquisa de campo
PERFIL DO ENTREVISTADO

PERFIL DO ENTREVISTADO	
SEXO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
FEMININO	33
MASCULINO	10
IDADE	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
16 A 26	-
27 A 36	06
37 A 46	17
46 OU MAIS	20
ÁREA DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
ENSINO FUNDAMENTAL I	43
ENSINO FUNDAMENTAL II	00
VISÃO DO ENTREVISTADO	
Atualmente, com que frequência você se estressa profissionalmente?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Com frequência	28
Com pouca frequência	09
Com nenhuma frequência	04
Não responderam	02
Sua equipe de gestão incentiva ou colabora com seu crescimento profissional?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Com frequência	15
Com pouca frequência	21
Com nenhuma frequência	04
Não responderam	03
No exercício de suas funções, como você se considera profissionalmente?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Satisfeito	10
Insatisfeito	23
Indiferente	06
Não responderam	04
A equipe diretiva estabelece vínculos de motivação favoráveis para o convívio no ambiente de trabalho e se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Com frequência	10
Com pouca frequência	21
Com nenhuma frequência	09
Não responderam	03
Você está satisfeito com as estratégias de gestão utilizadas por seus superiores?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Satisfeito	11

Insatisfeito	28
Indiferente	04
Não responderam	00
O desempenho de suas atividades é afetado pelo nível de motivação gerado no ambiente de trabalho?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Sim	35
Não	07
Não responderam	01
Os treinamentos e/ou qualificações fornecidas pelo Governo do Estado ou Parcerias propiciam algum tipo de enriquecimento pessoal ou profissional?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Sim	13
Não	28
Não responderam	02
Você acumula cargo/função com a Rede Estadual de Ensino ou tem outro emprego?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Sim	20
Não	18
Não responderam	05
Você acha que o seu trabalho é elogiado e avaliado pela equipe de gestão de forma correta?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Sim	11
Não	29
Não responderam	03
Como você se considera em relação à questão salarial, incentivos do governo, investimentos em educação e benefícios recebidos (vale-transporte, assistência médica, auxílio-alimentação, etc.)?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Satisfeito	05
Insatisfeito	34
Indiferente	00
Não responderam	04
Sua equipe de gestão disponibiliza e colabora com recursos materiais necessários e condições de trabalho adequadas para a realização de suas atividades?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Sim	16
Não	23
Não responderam	04
Como você se posiciona em relação ao desempenho dos profissionais ocupantes de cargos comissionados nas áreas de supervisão, direção e coordenação?	QUANTIDADE DE RESPOSTAS OBTIDAS
Satisfeito	15
Insatisfeito	20
Indiferente	05
Não responderam	03