

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA DO ENSINO PRIMÁRIO N.º 08 – SOYO

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AT ESCOLA DO ENSINO PRIMÁRIO N° 08 – SOYO

Abraão Simba e Garcia Lukombo - Instituto Superior Universitário Nimi ya Lukeni

RESUMO

A escola como organização, funciona obedecendo os critérios legais e respeitando todos os pressupostos organizacionais que merecem uma profunda apreciação. O presente artigo com o título: A influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário n.º 08, Soyo. O objetivo é caracterizar a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário n.º 08, Soyo. A metodologia, baseada numa pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem quali-quantitativa, com uma revisão bibliográfica da literatura assim como a aplicação de entrevistas aos membros da direção e questionários aos professores e funcionários não docentes. Como resultados, confirma-se que o clima organizacional influencia positivamente na motivação dos funcionários da escola, devido as políticas implementadas, gerando e garantindo assim a satisfação no trabalho dos colaboradores, o bom desempenho na realização de suas atribuições, o reconhecimento, o clima organizacional e a valorização no trabalho. Como conclusões pode-se afirmar que existe muita literatura especializada que aborda sobre a influência da cultura organizacional, foi possível fazer um diagnóstico dos aspectos determinantes da cultura organizacional, e como resultados destacam-se o modelo de comunicação implementada, a valorização dos colaboradores, a motivação que gera satisfação e o seu impacto no comportamento organizacional é determinante no sucesso da instituição.

Palavras-chave: clima organizacional; cultura organizacional; teorias motivacionais; motivação.

ABSTRACT

The school as an organization operates in compliance with legal criteria and respecting all organizational assumptions, which deserve a deep appreciation. This article with the title: The influence of the organizational climate on the motivation of employees at primary school no. 08, Soyo. The objective is to characterize the influence of the organizational climate on the motivation of employees at primary school no. 08, Soyo. The methodology, based on exploratory-descriptive research, with a qualitative-quantitative approach, with a bibliographical review of the literature as well as the application of interviews to management members and questionnaires to teachers and non-teaching staff. As results, it is confirmed that the organizational climate positively influences the motivation of school employees, due to the policies implemented, thus generating and guaranteeing employee job satisfaction, good performance in carrying out their duties, recognition, and climate. organizational and appreciation at work. As conclusions it can be stated that there is a lot of specialized literature that addresses the influence of organizational culture, it was possible to make a diagnosis of the determining aspects of organizational culture, and as results the implemented communication model stands out, the appreciation of employees, the motivation that generates satisfaction and its impact on organizational behavior is decisive in the success of the institution.

Keywords: organizational climate; organizational culture; motivational theories; motivation.

1. INTRODUÇÃO

A escola, como instituição educativa, obedece a um conjunto de normas e procedimentos, daí que a responsabilidade para o seu funcionamento é de todos os membros que nela fazem parte, mas acima de tudo está o diretor da escola como o principal responsável da organização, atendendo ao princípio de representatividade que, segundo Lukombo (2019), ele desempenha um papel fundamental na organização e no funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico, considerados de suma importância para o desenvolvimento de todo o trabalho escolar, desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos ao trabalho de todos.

Relativamente a colaboração de todos os membros, procura-se criar um clima organizacional que propicie um ambiente laboral satisfatório, partindo das relações de trabalho instituídas e um ambiente favorável que ajuda na motivação dos integrantes da organização, uma vez que a presença dos membros de direção na escola serve para auxiliar o processo pedagógico, permitindo com que os objetivos definidos pela instituição sejam cumpridos. Desse modo, faz-se necessário pensar e refletir sobre a importância da existência de um clima organizacional na escola porque influi na motivação dos seus funcionários.

A importância da ação dos membros de direção da escola possibilita garantir a efetivação e a democratização das boas relações e do ensino. Assim, por parte dos membros da direção urge a necessidade de criar todas as condições favoráveis para que os professores e outros membros da escola sintam-se integrados nos projetos, programas e decisões a serem tomadas para o bom funcionamento da escola, desenvolvendo estratégias quotidianamente com objetivos e metas que possam tornar o clima organizacional mais democrático e motivacional, ou seja, constitui-se numa forma de atuação que visa promover a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço e a promoção da aprendizagem dos alunos, de forma que os mesmos sejam motivados e capazes de enfrentarem os desafios do dia-a-dia e sentirem-se parte integrante da instituição escola.

Na visão de Gaspar e Diogo (2012) e Moisés, Aznar e Agreda (2017) apud Lukombo (2022), prescrevem que “não existe acordo nem sobre o modo de organizar e exercer a direção escolar, nem sobre o papel que deve ser acometido aos diretores”, pois tudo depende do âmbito das metas pedagógicas e laborais a desenvolver com os docentes e alunos.

Nessa perspectiva, os membros da direção assumem um papel de integrar e auxiliar o processo de ensino e aprendizagem que se desenvolve na instituição educativa cuja mesma passa, acima de tudo, a compreender a dinâmica a ser colocada pelos membros de direção para surtir um clima organizacional agradável que vai promover a motivação no seio da escola, isto é, vai propiciar melhor conforto no seio dos funcionários. Nesta ordem, o trabalho dos professores e o desempenho de cada um deles faz a escola contar com um ambiente agradável, que tenha uma visão para o alcance dos objectivos da educação, buscando sempre a participação de todos.

A ação dos membros de direção surge como peça fundamental para que a escola funcione de forma a somar com as expectativas e objetivos, visando sempre que seus membros

possam adquirir uma formação contínua para o desenvolvimento da sua autonomia e desenvolverem competências que lhes permitam integrar-se na sociedade como seres que têm direitos e deveres a serem cumpridos e respeitados, ou seja, sujeitos formadores da sua própria história e opinião, mas respeitando também as ideias e opiniões dos outros.

É partindo desse pressuposto que, Lukombo (2019) afirma que a construção coletiva supõe mudança na forma de compreender o funcionamento dos objetivos e dos fins da educação, requer colaboração por parte dos membros de direção, nas relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social.

Sendo a escola também uma organização, corroboramos com o pensamento de Chiavenato (2004), quando afirma que as organizações são unidades sociais, deliberadamente idealizadas e recuperadas para um único fim. E na medida em que tais objetivos são alcançados, as organizações se redefinem para encontrar grandes objetivos, bem como se esforçam para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo.

Por conseguinte, o sucesso da escola como organização depende de alguns fatores preponderantes considerados indispensáveis na existência das organizações, desde a cultura organizacional, clima organizacional e o comportamento organizacional, como se sustenta na visão de Cody (1997) que considera o clima organizacional ser um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, neste caso específico é a escola, em relação a vários aspetos da cultura organizacional ou da realidade aparente, como política de pessoas, modelo de gestão, missão da escola, processos de comunicação, desenvolvimento profissional e identificação com a escola, considerados de outra maneira como o conjunto de aspetos internos da organização que fazem diferentes tipos de motivação que incide depois na percepção sobre a qualidade do ambiente organizacional, influenciando no comportamento, na motivação, no desempenho e na satisfação no trabalho.

Segundo Guimarães, Silva e Monteiro (2023), as organizações são constituídas por pessoas que possuem necessidades, desejos, expectativas pessoais e profissionais, por isso é imprescindível compreender como funcionam e como interagem dentro da organização, ou seja, um conjunto de comportamentos distintos e é da responsabilidade dos que dirigem, ter como objetivo garantir as condições necessárias para o andamento e desenvolvimento do trabalho, utilizando técnicas que motivam e engajam as pessoas em objetivos e resultados pré-determinados

Segundo Bolgar (2002) refere que a gestão de pessoas deve ter estratégia a longo prazo e operacional a curto prazo, juntando a administração de processos e a de pessoas. Pelo meio desse aspecto a gestão de pessoas precisa agrupar sua aplicação nos fins e implicações da organização a ser adquirida, oferecerá à organização uma prosperidade de sucesso.

A organização só poderá ascender como um corpo integrado apenas quando todos os setores ficarem alinhados aos objetivos. É importante que os co-operadores permaneçam firmes nesse processo. Para isso a organização deve estimular entre seus co-operadores um clima sublime e com inovações. O sucesso das corporações está em um caminho além da qualidade das realizações da empresa.

Por essas e outras situações, surge o presente artigo com o objetivo geral de caracterizar a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário n.º 08, Soyo. Sendo assim, para a materialização do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos: Sistematizar as referências teóricas e metodológicas que sustentam a influência do clima organizacional na motivação dos funcionários; Diagnosticar o estado atual da influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola primária n.º 08. Soyo; Descrever as principais características que influenciam o clima organizacional na motivação dos funcionários.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Clima organizacional

A literatura sobre a abordagem da temática é sustentada por diversos autores, sendo que cada autor faz uma análise a partir de uma perspectiva objetiva, neste contexto, parafraseando Chiavenato (2006), faz uma abordagem em que resume diferentes percepções a que considera como clima organizacional, afirmando que ele é um contexto existente no meio interno de uma organização com sua atmosfera psicológica e característica própria da organização, assim como um verdadeiro ambiente de interação humana com propósitos e objetivos definidos que pode acontecer desde a macro até a micro estrutura da organização.

Na perspectiva de Closs (2019), considera o clima organizacional como o “conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. Portanto, o clima é como se fosse o termômetro que indica a

satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos da cultura organizacional, políticas de recursos humanos, modelo de gestão e processos de comunicação, por exemplo. Para identificar esse clima, é possível realizar pesquisas com o tempo e analisar uma opinião de todos sobre diversos aspectos, como o local de trabalho, o que os desmotiva, o nível de conhecimento sobre as políticas e os valores da empresa.

Segundo Schein (1978 apud Tamayo e Paschoal, 2003), considera o clima organizacional como “a coordenação racional das atividades de determinado número de pessoas, que perseguem uma finalidade e um objetivo comum e explícito mediante a divisão de funções e do trabalho”, considerando que elas implicam na consideração de dois fatores fundamentais, o fato de estarem compostas de pessoas e grupos de pessoas e por contar com fins específicos.

2.2. Cultura organizacional

A temática “cultura organizacional” constituiu-se como uma preocupação relevante para aqueles que investigam os fenômenos nas organizações, sob a expectativa de melhor compreenderem as relações entre as culturas e os ambientes organizacionais. Examinam-se as possíveis influências que as manifestações culturais exercem no comportamento dos indivíduos e dos grupos, e vice-versa. Contudo, a profusão de estudos revela uma temática desagregada e multifacetada, apresentando diferentes formas e distintas abordagens para a sua consecução, como ressaltam Cavedon e Fachin (2002), Carrieri e Pimentel (2005) e Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010), Quaresma Júnior e Carrieri (2015), apud Corrêa e Cruz (2021). Esses autores entendem que os principais debates sobre o tema se desenvolvem em torno das seguintes problemáticas: (i) quanto à possibilidade da cultura organizacional ser manipulada; (ii) quanto ao método de investigação que permita o mais profundo descortinamento dos contextos organizacionais; e (iii) quanto ao caráter homogêneo ou heterogêneo do constructo.

Para Cavedon (2003), os debates contemporâneos do constructo “cultura”, no âmbito organizacional, concentram-se, especialmente, em duas vertentes, a saber: cultura como variável, tendo um viés funcionalista; e cultura como metáfora, analisada a partir de termos ideológicos e simbólicos, predominando o caráter interpretativista. Nota-se, assim, que a concepção da cultura organizacional se deu a partir de diferentes olhares, alguns mais

próximos e outros mais distantes das pesquisas antropológicas. A partir da compreensão das diferentes abordagens sobre o constructo cultura, percebe-se a não hegemonia ou a não concordância de uma única forma de tratar da temática. Cada abordagem propõe uma forma específica de compreensão, propiciando a emergência de distintas técnicas de pesquisa, cada qual apropriada aos seus pressupostos (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Chiavenato (2004), considera a cultura organizacional como uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que representam a maneira como se trabalha, refletindo a forma como a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente; um sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

2.3. Motivação

Na literatura especializada sobre o tema, diversas são as definições de motivação, baseando-se numa pesquisa sobre o conceito de motivação na psicologia realizada por Tamayo e Paschoal (2003), em que apresentam mais de 20 definições de diferentes autores, algumas das quais com vários pontos de convergências e divergências, mostrando que o estudo dessa problemática ainda carece de certo domínio humano. Há um vasto entendimento conceitual sobre motivação no sentido de provocar uma ação de movimento no indivíduo para o trabalho e de manter essa ação o maior tempo possível. Dado o conceito motivação, precisa-se dizer que ela funciona de uma forma particular no funcionário, pois que o mesmo necessita ser motivado quer a nível interno, quer externo, o que resulta ser uma tarefa difícil por parte de gestores das instituições de ensino.

Segundo Robbins (2005, p.132) a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. A motivação determina a ação do homem no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas.

Partindo desse exposto, a motivação seria um conjunto de fatores físicos, emocionais e psicológicos que impulsiona a uma ação, prevendo mantê-lo constante em uma tarefa. Para tal, pode-se, a título de exemplo, citar fatores motivacionais como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso/desenvolvimento (Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc permite múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana. Percebe-se que esses modelos teóricos são esforços de articulação conceitual e empírica coerentes, produzidos com a finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público, em que pese às limitações explicativas que revestem qualquer construção teórica, é preciso reconhecer que cada uma delas fornece uma relativa aproximação para um melhor entendimento do fenômeno da motivação (Bergue, 2011).

Brunelli, (2008), afirma que a motivação humana para o trabalho é um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, que ainda serão tratadas com mais profundidade neste estudo, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

Portanto, se os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que tenham características peculiares e muito distintas (Brunelli, 2008).

Segundo Santos, Paula e Fernandes (2010), a construção de um bom relacionamento, entre os colegas de trabalho, liderança como também no atendimento à população, é essencial para uma organização pública, para que todos se sintam satisfeitos no atendimento que procuram nesta rede que, por muitas vezes, é vista como um local onde pessoas que fazem parte dele, são funcionários acomodados e descomprometidos.

Entretanto, o sucesso das organizações depende em grande medida do grau de satisfação dos trabalhadores, incentivados pelos índices motivacionais que, podendo ser internas ou externas, e também dependentes da atenção que estes merecem e recebem dos seus superiores ou de quem diretamente os lidera.

2.4. Principais teorias motivacionais

2.4.1. taxonomia das teorias da motivação

Existem dois conjuntos de teorias motivacionais, o exógeno e o endógeno como referiram Katzell e Thompson., apud Tamayo e Paschoal (2003), que a teoria exógena está direcionada para os aspetos relevantes do trabalho para valorizar e estimular o trabalhador. Normalmente, são usados dois conjuntos ou fatores, sendo estes o conteúdo do trabalho e as características do ambiente de trabalho. Havendo a possibilidade destes fatores se modificarem pela organização. A teoria endógena já é algo que vai de encontro às motivações pessoais, estas estudam as variáveis mediadoras do comportamento motivado (Tamayo e Paschoal, 2003).

Na perspectiva de Sá e Sacheti (2015), pode-se descrever a motivação como uma energia interior que age e se modifica constantemente durante a nossa vida, a todo o momento, influenciada por fatores externos que desencadeiam sentimentos e impulsos internos.

Em outras palavras, motivação é um estímulo que o corpo humano tem para fazer algo. “A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.

2.4.2. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

A teoria da hierarquia de necessidades foi proposta pelo psicólogo norte americano Abraham Maslow, com o intuito de demonstrar a relação existente entre o comportamento motivacional e as diferentes necessidades humanas (Matsuoka; Silva, 2013).

A mesma defende que, existe uma hierarquia de necessidades humanas que orienta o comportamento das pessoas, refletindo inclusive no ambiente de trabalho.

Silva et al. (2006) definem as necessidades abordadas por Maslow da seguinte forma:

a) Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades básicas dos seres humanos, como fome, sede, sono e calor, a habitação e o vestuário;

b) Necessidades de segurança: buscam por um ambiente estável, e que garanta a proteção do indivíduo. Para Vitória Regis e Porto (2006), em uma empresa, essas necessidades correspondem ao plano de saúde, previdência social e ambiente adequado de trabalho, transporte, de estabilidade, de segurança e integridade físicas e de planos de benefícios;

c) Necessidades sociais ou de participação: são decorrentes da participação e aceitação de um indivíduo por parte dos outros, ou o indivíduo pertencer a um grupo formal ou informal;

d) Necessidades de auto-estima: estão relacionadas ao modo que o indivíduo se avalia, conduzindo-o a sentimentos de poder, capacidade e aptidão, possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social e, por fim, no estágio mais elevado;

e) Necessidades de auto-realização: consistem na realização potencial do indivíduo, e são manifestadas no momento em que todas as demais necessidades forem satisfeitas, e a possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas.

De acordo com Vieira et al. (2011), as necessidades de Maslow podem ser classificadas em dois grupos: necessidades primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança), influenciadas por estímulos externos; e necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de auto-realização), influenciadas por estímulos internos.

2.4.3. Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018), consideram a Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor (1992), como a comparação de dois estilos opostos e antagônicos utilizados para se administrar: de um lado. Um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (o que chamou de Teoria X). E de outro, um estilo relacionado nas concepções a respeito do comportamento humano (deu nome de Teoria Y).

Chiavenato (2003) classifica os trabalhadores, que definiu como Teoria X “baseada em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano”, que consideram as pessoas indolentes e preguiçosas por natureza; falta-lhes ambição; sua própria natureza leva-as a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem assumir riscos que as ponham em perigo e a outra perspectiva para os da a teoria Y, como as pessoas que não podem desprezar o trabalho, ou seja, dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensas ou uma fonte de punição, exige dedicação de esforço físico e mental em um trabalho.

Considera-se que as pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa; as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões

de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades; e a capacidade de resolver problemas é altamente distribuída entre as pessoas.

2.4.4. Teoria de Motivação-Higiene ou dois fatores de Herzberg

Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, esta teoria na perspectiva de Ribeiro, Passos e Pereira (2018), buscam compreender os fatores que satisfazem e insatisfazem as pessoas na organização.

Essa teoria considera que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, atitude esta, que pode determinar seu sucesso ou seu fracasso. Assim, a partir de uma investigação, concluiu-se que os fatores intrínsecos estavam associados à satisfação com o trabalho e os fatores extrínsecos estavam relacionados com a insatisfação.

Por conseguinte, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, citados por Ribeiro, Passos e Pereira, 2018, p.112), consideram que “os fatores higiênicos não motivam por si só, mas não estando presentes provocam insatisfação e/ou desmotivação”. Dessa forma, Herzberg (1973) chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivacionais e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos.

Ainda Herzberg (1973) definiu como fatores higiênicos (ou extrínsecos) aqueles relacionados com as condições em torno do trabalho, sendo esses, qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, entre outros. Outrossim, fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa, as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, supervisão recebida, o clima entre colegas, regulamentos, possibilidade de crescimento e oportunidades.

Na mesma perspectiva, citando Rodrigues (2009), os fatores higiênicos são caracterizados como aqueles localizados no ambiente externo da organização. Estão relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho, abrangendo todos os benefícios que a organização oferece aos seus empregados, tais como salários, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, condições de trabalho, status, segurança.

Ademais, Pereira, (2014), afirma que os mesmos referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, ou seja, a autonomia na execução do trabalho, o pleno uso de competências, o reconhecimento, o sentimento de realização e o desenvolvimento pessoal.

Entretanto, esta teoria coloca à prova a vontade e o querer do trabalhador em poder e saber tomar determinadas decisões, pois, embora existam os fatores que incentivam a insatisfação, muitas vezes, o sentimento de pertença faz com que o funcionário coloque a prioridade da empresa em detrimento da satisfação das suas necessidades.

2.5. Alguns fatores causadores da motivação

Autores como Arnold, Robertson e Cooper (citados por Freixo, 2010) afirmam que a motivação está relacionada com os fatores que nos incitam ou nos influenciam a comportarmos de determinada maneira, estruturando-se em três componentes:

- A direcção (o que a pessoa tenta fazer);
- O esforço (o como a pessoa tenta);
- A persistência (o quanto a pessoa tenta).

Por consequência, é importante que no seio da organização se criem condições, que visam proporcionar aos colaboradores, oportunidades de demonstrarem suas capacidades e competências, já que os aspectos associados ao significado do trabalho variam de acordo com cada indivíduo, sendo que algumas pessoas o encontram na própria actividade que desempenham, sentindo-se satisfeitas com o mesmo, outras porém, sentem-se realizadas no desenvolvimento de actividades voluntárias.

Segundo Kanaane (1999), do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e o meio no qual ocorre a tarefa. Portanto, as variáveis presentes no ambiente organizacional podem influenciar a maneira como o colaborador realiza as tarefas que lhe são designadas. As três variáveis, os fatores, os relacionamentos e as consequências da motivação e satisfação.

Segundo a Teoria de Locke, citada por Gonçalves (2017), identificam-se vários fatores causais de motivação no trabalho, relacionados com o ambiente de trabalho, entre eles, temos:

Evento e condições:

Trabalho: onde o trabalhador se sente como mais um membro da equipa com possibilidades de desenvolver o seu talento e habilidades, desempenhando, assim, um trabalho mais capaz, onde não haja conflito de funções e interpessoal.

Pagamento: onde os trabalhadores também têm em conta o factor equidade (comparação com os outros)

Promoção: Possibilidade de subir na carreira, sentem justiça e clareza.

Reconhecimento: onde os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho e pelas suas conquistas. Estas actividades podem ser feitas através de elogios ou até um anúncio público na empresa.

Condições e ambiente de trabalho: onde os colaboradores têm os recursos necessários para desenvolver o seu trabalho bem como as condições necessárias para o mesmo. Quanto aos agentes:

Colegas e subordinados: relações de confiança, competência, colaboração e amizade.

Supervisão e gerenciamento: supervisores atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados.

Empresa/organização: Respeito pelos empregados e pelos seus valores, política de benefícios, pagamentos e também a competência da organização” (Martinez e Paraguay, 2003).

Os relacionamentos motivacionais, dependem do sentido dado ao trabalho e os sentimentos de utilidade e de responsabilidade condicionam a consciência e o brio profissional do desempenho laboral.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O processo de investigação obedeceu um critério rigoroso quanto aos procedimentos metodológicos. A pesquisa quanto aos objectivos é exploratória-descritiva com uma abordagem quali-quantitativa, baseada numa revisão bibliográfica sobre a literatura da temática e a aplicação de entrevistas e questionários aos membros de direcção e aos professores e funcionários não docentes.

As entrevistas constituíram o principal instrumento utilizado para a análise das manifestações culturais presentes no contexto organizacional analisado. Utilizou-se roteiro de entrevista semiestruturada com um conjunto de questões abertas, organizadas em uma ordem prevista com a possibilidade de o entrevistador adicionar, durante o processo, possíveis questionamentos para obter um melhor entendimento dos fenômenos em análise (Laville; Dionne, 1999).

O presente artigo sustenta-se de uma pesquisa de tipo quali-quantitativa que é um conjunto de processos sistemáticos, empíricos e críticos de pesquisar e envolver a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, bem como sua integração e discussão conjunta para fazer inferências produto de todas as informações coletadas (metainferências) e alcançar uma melhor compreensão do fenômeno em estudo (Hernández-Sampieri e Mendoza, 2008).

Na pesquisa mista ou não, intervêm dois paradigmas diferentes, sendo uma pesquisa quantitativa, que é a mais conhecida pelo uso de questionários para perguntar sobre assuntos relevantes e obter respostas diretas sobre eles com recursos a dados estatísticos, números e informações precisas e dadas na maior parte das vezes por percentagens para concretizar informações precisas e uma pesquisa qualitativa, que não precisa e nem recorre a uma grande massa para obter seu resultado almejado, usando um pequeno grupo de indivíduos, a fim de fazer perguntas mais profundas e que possam proporcionar uma avaliação mais completa sobre como pensam e agem.

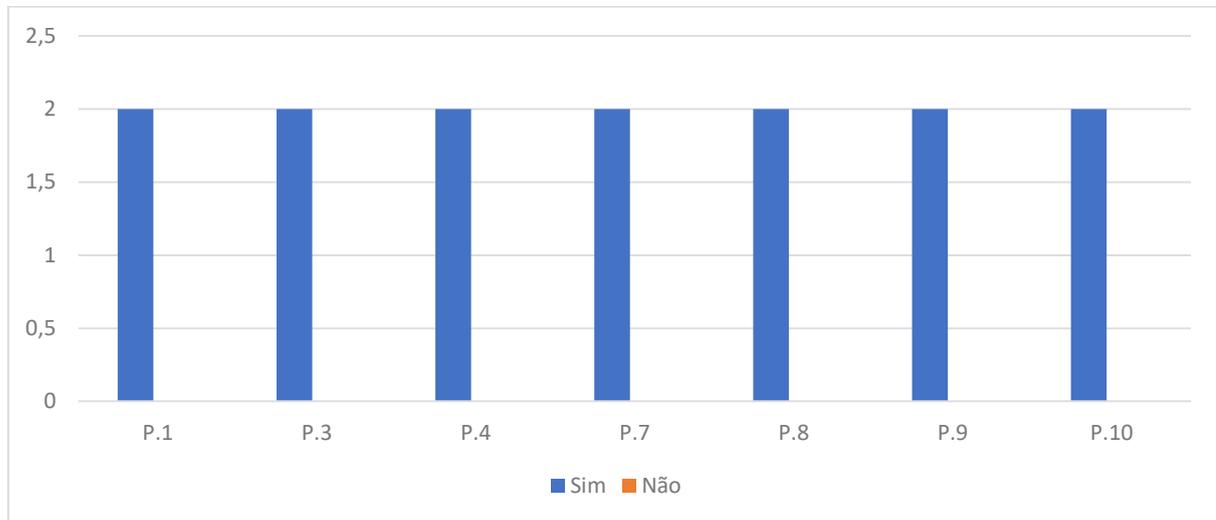
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Qualquer trabalho de pesquisa visa, no final, produzir os resultados fruto dos instrumentos de coleta de dados aplicados. De acordo com Gil (2008 *apud* Oliveira, 2018, p.19), afirma que:

A análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Entretanto, já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo as respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores (, p.19).

Os resultados da pesquisa, aqui apresentados, demonstram a percepção que os participantes têm sobre a influência do clima organizacional na motivação dos professores, todavia congrega um conjunto de elementos que sustenta a motivação para que estimule a cada um dos membros da instituição escolar com o objetivo de todos contribuírem para a melhoria da qualidade educativa.

Gráfico 01 – Respostas dos Membros de Direção



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Quanto aos resultados das perguntas 1, 3, 4, 7, 8, 9, e, 10, dirigidas aos membros de direção, as respostas demonstram que há uma convergência de ideias e opiniões quanto aos procedimentos utilizados como fatores de influência motivacional para a melhoria do funcionamento da instituição.

Nesta perspectiva, como afirma Luck (2004), cabe ao diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. As suas atribuições e sua posição em termos de hierarquia fazem dele um fator de influência, podendo, assim, influenciar positivamente como se deseja ou negativamente como efeito contrário.

Na mesma senda, estão também Volpato e Cimbalista, (2002), quando afirmam que resulta ser de suma importância que as organizações reavaliem seu comportamento mediante seus colaboradores, visando criar um ambiente de trabalho saudável e melhor de se trabalhar, onde os colaboradores tenham liberdade para expressar ideias, compartilhar e propor soluções para possíveis problemas. Ademais, um ambiente saudável no local de trabalho onde o funcionário pode rever-se e sentir-se parte importante, é, indubitavelmente, um fator motivador que poderá contribuir na performance geral da instituição e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados.

Ainda assim, autores como Lemos e Martinis (2007), apontam que toda a organização tem uma cultura e o clima organizacional é resultante dela, porém, esse clima abrange a percepção do empregado a respeito do ambiente organizacional e esta percepção influencia nos aspectos de motivação, desempenho e produtividade. Entre os diferentes fatores influenciadores, está a remuneração que acaba sendo um indicador importante e o clima organizacional poderia estar em estreita ligação com ela, pois constitui um insigne fator que motiva os professores para a execução das suas actividades laborais.

Sem a comunicação fluida, os professores não estarão motivados em cumprir com o seu dever laboral, daí que apela-se uma comunicação efectiva e fluida que possibilite o clima organizacional e que resultará na motivação dos seus professores. O clima organizacional é um indicador muito importante e que vai motivar os professores no seu meio social em que estão inseridos, a instituição educativa.

Quadro 01 - Respostas as perguntas 2, 5 e 6 dos Membros de Direção -(MD)

Nº	Pergunta	Respostas	
		Membros de Direção 1	Membros de Direção 2
P.2	Quanto aos fatores que influenciam no clima organizacional e que incidem diretamente na motivação	<ul style="list-style-type: none">- Boa Colaboração- Trabalho em equipa- Motivação dos responsáveis	<ul style="list-style-type: none">- Ambiente de confiança;- Boa liderança;- Flexibilidade e inovação- Transparência nas relações entre os membros de direção e demais colaboradores.
P.5	Quais os indicadores que ajudam na motivação do clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Avaliação;- Organização;- Motivação;- Boa compreensão	<ul style="list-style-type: none">- Ambiente de confiança;- Boa liderança;- Flexibilidade;- Inovação;- Transparência nas relações entre os membros de direção e demais colaboradores
P.6	Que métodos utilizados para criar um clima agradável na motivação dos professores.	<ul style="list-style-type: none">-Fluidez na comunicação;-Diálogo franco e aberto;- Sensibilização;- Respeito mútuo;-Boa compreensão	<ul style="list-style-type: none">- Dialogo;- Boas políticas e formas de comunicação;Sentimento de Satisfação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

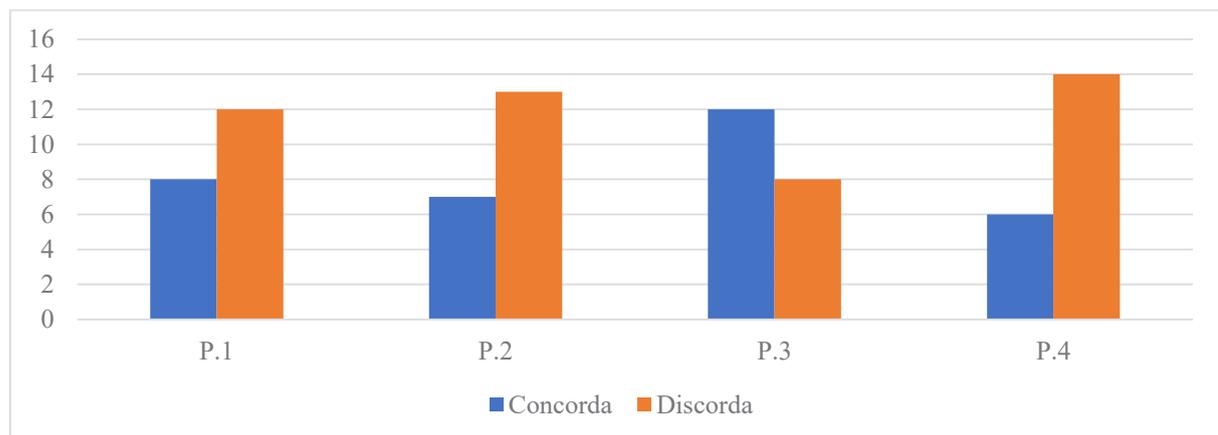
No contexto das organizações, podem existir três tipos de fatores que podem contribuir para um clima organizacional positivo de acordo com Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005 apud Araujo, 2006), que menciona: equidade, realização e companheirismo. Todavia, quando

o autor se refere à equidade: refere-se no sentido de justiça por parte hierárquica nas relações interpessoais, remuneração, avaliação e conflitos vindouros. Ao passo que na realização, faz-nos entender que reflecte ao nível operacional que está associado ao conhecimento e respeito pelo trabalho feito. Portanto, companheirismo mostra que as pessoas devem ter relações amigáveis que podem ou não afectar o clima organizacional na motivação dos professores.

Para definir quais são os indicadores influentes na organização, o MD1 aponta os seguintes: avaliação, organização, motivação e boa compreensão; o MD2 aponta os seguintes: proporcionar um ambiente de confiança, boa liderança, flexibilidade e inovação, transparência na relação entre a instituição e aos colaboradores. Mais uma vez, suas falas não são contraditórias, ao contrário, são indicadores de convívio compatível, daí que se complementam.

Relativamente aos métodos utilizados para melhorar o clima, o MD1 apontou a fluidez na comunicação, o diálogo com todos, a sensibilização, o respeito mútuo e a boa compreensão; ao passo que o MD2 realça que os métodos estão directamente ligados com o optar muito no diálogo, ter boas políticas internas de comunicação para gerar um clima agradável e despertar sentimentos de satisfação. Ambos coincidem nos aspectos do diálogo e comunicação, variáveis comprovadamente imprescindíveis para o funcionamento salutar de qualquer organização.

Gráfico 02– Respostas das perguntas 1, 2, 3 e 4 dos Professores



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Respondendo a primeira pergunta, procurando-se saber dos vinte professores (20) inquiridos, entres eles oito (8) responderam que sim, o que corresponde a quarenta por cento

(40%), o que nos faz perceber que estes professores defendem que a direção da instituição educativa tem proporcionado um clima organizacional favorável, a seu nível, isso demonstra, por meio da mesma, a motivação para se cumprir com as suas atividades laborais e os doze (12) professores que corresponde a sessenta por cento (60%) responderam que não; o que nos faz entender que há uma controvérsia, tendo em conta o elevado número, e isto traduz na pertinência do estudo profundo sobre a temática no que se refere ao clima organizacional na motivação dos professores.

Só havendo um clima organizacional agradável que os professores poderão exercer com excelência os seus trabalhos, mostrando que estão motivados para a sua execução. Todavia, há uma necessidade de se aplicar todos os fatores que influenciam na sua motivação.

Na segunda pergunta, dos vinte professores indagados, treze (13) dos quais responderam que não, o que perfaz um total de sessenta e cinco por cento (65%), isso faz-nos entender que em termos de relacionamento entre professores no trabalho, não corresponde ao clima organizacional que permite uma motivação no seu seio e isso remete-nos à necessidade de se aplicar este estudo na instituição da escola do ensino primário para nela serem observados todos os elementos necessários que permitirão o clima organizacional regular, visando a motivação dos professores no seu meio. Contudo, oito (7) dos professores questionados disseram que sim, o que equivale a trinta e cinco por cento (35%).

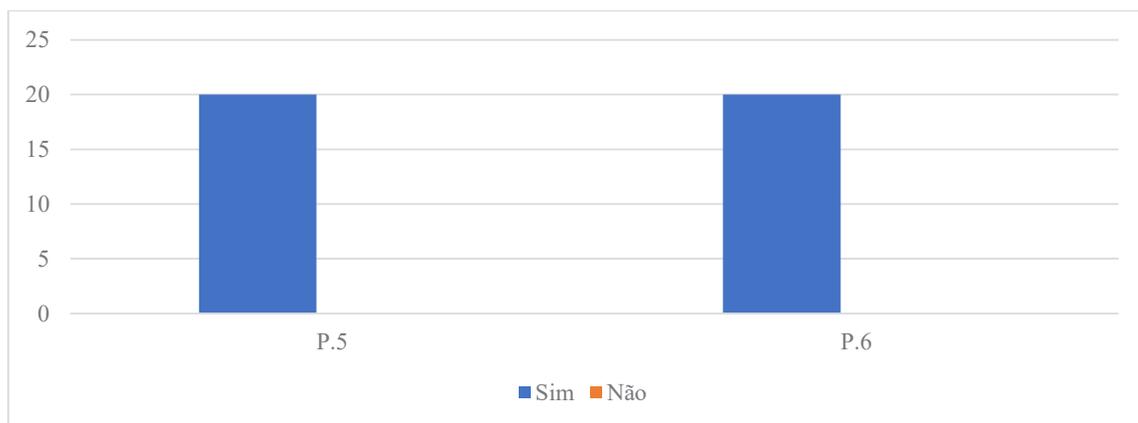
De acordo com às duas respostas, realçamos que uma vez que a maioria dos professores respondeu que sim, significando a nós uma chamada de atenção no sentido de se trabalhar mais em matérias ligadas a clima organizacional que permitem a motivação dos professores, não obstante a aplicação, com máxima urgência, do estudo em causa para mudar o quadro da situação a nível institucional.

Na sequência da pergunta, doze (12) dos professores responderam que concordam, perfazendo sessenta por cento (60%), o que nos dá a entender que muitos professores têm o conhecimento de que o ambiente organizacional é um indicador fundamental que permite uma motivação no seio dos professores. Apesar disso, oito (8) dos professores responderam que discordam, correspondendo a quarenta por cento (40%), o que nos faz compreender que os professores em causa não têm falta desse conhecimento, pelo que o ambiente organizacional é o indicador principal na promoção da motivação dos professores, e que isso vai facilitar com

que se proporcione e se desenvolva um espírito motivacional por parte deles na implantação dos objetivos da instituição.

Nessa pergunta, dos vinte professores questionados, seis (6) responderam que concordam, o que corresponde a trinta por cento (30%) do inquérito, e isso levou-nos a concluir que a direcção da escola do ensino primário tem envidado muito esforço para manter, de forma agradável, o clima organizacional para a motivação dos professores na instituição. Quatorze (14) professores responderam que discordam, correspondendo a setenta por cento (70%), pelo que remetem-nos a análise do assunto, versado no esforço que deve ter a direcção para a valorização dos professores de maneira adequada para proporcionar a motivação no seio das suas actividades laborais, conforme afirma (Robbins, 2005 p. 67) “o colaborador que possui um alto nível de satisfação com a organização demonstra atitudes satisfatórias, por outro lado, o colaborador insatisfeito demonstra atitudes ruins”.

Gráfico 03 – Respostas da pergunta 5 e 6 dos Membros de Direcção



Fonte: Elaboração própria (2024)

Quanto às perguntas 5 e 6, constatou-se que dos vinte professores inqueridos, todos mostraram-se unânimes em afirmar que concordam, correspondendo a cem por cento (100%), e isso levou-nos a perceber que eles entendem que a motivação é um elemento muito importante que impulsiona o desenvolvimento das suas actividades, porém a sua falta condiciona significativamente o bom ambiente na execução das actividades. Entretanto, condidera-se pertinente o tema em causa conforme afirma Robbins (2002, p.341) a motivação é uma peça chave para alcançar o maior nível de desempenho e prazer dos colaboradores.

De acordo com as respostas dadas, todos os professores indagados responderam que sim, o que perfaz cem por cento dos vintes inquiridos. E isso mostra-nos que os professores

sabem que para se manter um bom ambiente de trabalho, é necessário o diálogo no seio da instituição educativa, todavia o contrário não é possível obtermos um clima organizacional.

Quadro 02 – Respostas a pergunta 7 dos professores

Nº	Pergunta	Resposta dos professores		
		8	7	5
P.7	Que métodos utilizados para criar um clima agradável na motivação dos professores.	- Diálogo	- Reuniões	- Gestão participativa

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Na pergunta 7 foi possível constatar a divergência de opiniões, tendo em conta a percepção dos mesmos. Quanto à observância dos métodos utilizados pela direção, oito (08) professores apontaram a comunicação (diálogo) como o método fundamental, facilitador na resolução das desavenças no seio da instituição, correspondendo a quarenta por cento (40%); sete (7) professores que correspondem a trinta e cinco por cento (35%), responderam que a direção utiliza as reuniões como o método para que o clima organizacional seja efectivo dentro da instituição educativa, uma vez que resulta na congregação de todos, permitindo a auscultação de todos; e cinco últimos professores que representam vinte e cinco por cento (25%), indicaram a aplicação da gestão participativa, em que cada um participa activamente no processo de integração do meio escolar, facilitando o clima organizacional na motivação dos professores.

Entretanto, de acordo com Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005 apud Araujo, 2006), que menciona três tipos de factores que podem contribuir para um clima organizacional positivo: a equidade, a realização e o companheirismo. Nessa ordem, o autor refere-se à equidade quando há o sentido de justiça por parte hierárquica nas relações interpessoais, remuneração, avaliação e conflitos vindouros. A realização leva-nos à reflexão a nível operacional que está associado ao conhecimento e respeito pelo trabalho feito. Por último, o companheirismo mostra que as pessoas devem ter relações amigáveis que podem ou não afectar o clima organizacional na motivação dos professores.

Cabe aqui concluir que, todos os factores que podem ser influenciadores do clima organizacional estão dependentes de um elemento que se pode chamar de confiança, como uma condição que pode garantir o respeito mútuo entre todos os integrantes da organização,

visto que quando mais ela existir, mais passivas e cordiais serão as relações entre os líderes e os liderados para se poder atingir os objectivos da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem sobre o clima organizacional, com base a literatura consultada, foi possível encontrar diversos autores que sobre ela escreve e na sua maioria convergem que é um tema transversal e sua concretização, depende em grande medida na resolução dos fatores internos e externos que podem influenciar o mesmo.

Quanto ao diagnóstico feito, os resultados demonstram que existem um conjunto de factores que podem determinar a qualidade ou o tipo de clima organizacional na escola e se recomendam que os mesmos devem ser trabalhados por todos de formas a manter um clima favorável no seio dos colaboradores.

Ao caracterizar os fatores que intervêm na motivação dos funcionários da escola do ensino primário, deve-se, primeiro, caracterizar os principais fatores que devem possuir os membros da direção como gestores, sua influência enquanto líderes para permitir o clima organizacional na instituição, proporcionando a motivação aos professores no processo de ensino e aprendizagem. Alguns professores afirmam que o clima organizacional não se confirma sua aplicabilidade com base ao pretendido, mas que a realidade específica de cada escola, em função dos desafios a que a mesma se propõe atingir, onde os membros da direção jogam uma influência decisiva.

Assim sendo, a influência deve ser inclusiva para permitir a interação e integração do clima organizacional na motivação dos professores na busca de soluções dos problemas que a escola apresenta. Fruto desta realidade, reconhece-se a influência que tem o clima organizacional para melhorar o trabalho, mesmo sabendo da complexidade dos problemas existentes, considerando, assim, que os membros da direção devem facilitar e promover um ambiente agradável e que facilite a motivação dos professores.

Quanto às limitações, podemos assim pensar que com este trabalho investigativo, e visando a melhoria nos processos sobre o clima organizacional, foram sugeridos alguns aspectos e algumas questões que ainda precisam de maior aprofundamento, tais como: considerar sempre importante a participação efetiva em todas as vertentes de todos os envolvidos nesse processo, como requisito fundamental para propiciar o clima organizacional

na motivação dos professores, partindo da essência dos fatores de influência a equidade, a realização e o companheirismo; criar um ambiente escolar propício que facilite o diálogo recíproco, tanto do gestor para os subordinados e vice-versa, assim também para com a comunidade escolar, onde pode existir reflexão, debate e se aplique uma motivação aos professores que avaliam todos os processos; e incentivar programas de formação visando a efetivação de um clima organizacional na motivação dos professores que lhes permitam saber das suas atribuições. Ainda assim, para uma influência do clima organizacional dos professores na sua motivação, é necessário que a escola elabore e aplique seminários, debates, palestras e suas ações para todos.

Por conseguinte, a elaboração deste artigo não se consubstancia como um trabalho acabado na perspectiva de fazer uma abordagem sobre a análise, mas sim, a necessidade de continuar a aprofundar estes estudos porque existem muitas teorias que sustentam a influência do clima organizacional na motivação dos professores, embora a complexidade da sua aplicação esteja nos paradigmas do clima organizacional executados nas escolas.

Portanto, propõe-se retomar o debate e reflexões sobre a influência do clima organizacional na motivação dos professores, buscando desvendar a disjunção entre o proclamado nas diretrizes legislativas dos governos contrastando, por vezes, com as práticas consubstanciadas no sistema de ensino sem, contudo, perder de vista os avanços e as possibilidades decorrentes dessas práticas.

Entendemos, em suma, que o clima organizacional não representa a solução definitiva para as instituições educacionais, mas constitui um passo muito importante para unir as habilidades de todos na motivação dos professores. No entanto, sua efetivação ainda enfrenta desafios como a postura conservadora da sociedade fruto das posições tomadas por muitos gestores e o distanciamento existente no modelo de comunicação vigente. É por isso que é necessário abrir espaço nas escolas para o diálogo e pensar num clima organizacional, colocando a motivação como indicador para o desenvolvimento das actividades à nível do processo de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís. César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- BOSSARDI, **Andréia de Lima et al. Qualidade de Vida no Trabalho**, 2017.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA Ltda, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLOSS, Daniéli. **Cultura Organizacional: Tudo o que você Precisa saber para Transformar a da sua Empresa**, 2019.
- CODY, WILLIAM. **Employee perceptions of workplace climate: Implications for employee commitment and retenti on**. *Dissertation Abstracts International*, v. 58, n. 06, p. 2497B, 1997. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/304409806>.
- CORRÊA, Marcos Paulo de Oliveira e CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves. **Culturas nas organizações: homogeneidades e Heterogeneidades na administração de uma Universidade pública**. *Revista Gestão e Organizações*, ISSN 2526-2289 v. 06, n. 02, 2021.
- FREIXO, Alexandra. **Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas do setor metalúrgico do norte do país**, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnica de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo, 2008.

GONÇALVES, B. M. A. **A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências** Mestrado em Ciências Empresariais, 2017.

GUIMARÃES, C.Y.S; SILVA,R.B; MONTEIRO,W. **A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, 2023.

HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho.** In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAVILLE, Christian. *DIONNE, Jean. A construção do saber.* Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS Priscila de Oliveira. **Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba,** 2007.

LÜCK, Heloisa. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, 2004.

LUKOMBO, Garcia. **O gestor escolar, e sua influência na gestão democrática e participativa no Magistério do Soyo.** Dissertação apresentado para a obtenção do grau de Mestre. Mestre em Educação, pela Universidad Europea del Atlántico, em Espanha. Ano 2019.

MARTINEZ, Maria Carmen. PARAGUAY, ANA Lúcia Holzhausen Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos,** 2003.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Quality mark, 2003.

MATSUOKA, Luciane Terumi. SILVA, Jersom Joaquim da. **Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea.** Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 2007.

- OLIVEIRA, Vanessa. Meyer de. **Os desafios e as perspectivas da participação da comunidade na gestão democrática das escolas de educação infantil**. Rs, Brasil, 2018.
- PATENTE, Cristina. **Para uma análise da gestão de competências profissionais**, 2003.
- PEREIRA, Ricardo Zenha. **A produtividade como fator de motivação**, 2014
- PÉREZ, Juan Ramos. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, 1990.
- RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C. e PEREIRA, P. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. Gestão e Desenvolvimento, 2018.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, Wesley Alves. **A influência das metas e recompensas na Motivação: um estudo no setor público mineiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) –Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.
- SÁ, Renato Aparecido Cesário de. SACHETI, Suzam Beatriz. **Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho. Curso de Administração**, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.
- SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernando. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- SILVA, Andreia. WOLF, Letícia. COSTA, Maria Cristina. COSTA, Susana. MAGRO, Tatiana. **Motivação no trabalho**. Portugal: Universidade do Minho, 2006.
- TAMAYO, Alvaro. PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba. 2003.
- VIEIRA, Carolina Belli. BOAS, Ana Alice Vilas, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Oliveira, ELIAS, Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*. Ponta Grossa, 2011.
- VITÓRIA Regis, L. F. L.; PORTO, I. S. **A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho**. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília/DF, 2006.



VOLPATO. Maricilia., Cimbalista, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**, 2002.

ZANELLI, Jose Carlos.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.; BASTOS, Antonio Virgilio Betencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

