Recital
Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG.

CLIMA MOTIVACIONAL: PESQUISA EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO DISTRITO DE PEDRA GRANDE/MG DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Motivational climate: research in a public school in the district of Pedra Grande/mg during the covid-19 pandemic

Andreia Fernandes de SOUSA
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Almenara
andreiafernandezsouzza@gmail.com

Maria Eduarda Alves SANTOS
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Almenara
alevesmariaeduarda879@gmail.com

Aline Márcia Carraro BORGES
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Almenara
aline.borges@ifnmg.edu.br

DOI: https://doi.org/10.46636/recital.v3i2.182

Resumo

Este estudo teve a finalidade de pesquisar quais aspectos podem interferir positivamente ou negativamente no clima motivacional dos colaboradores de uma escola situada no distrito de Pedra Grande/MG, município de Almenara/MG. A fim de mensurar a satisfação dos funcionários e sua condição de desempenhar um bom trabalho durante o período de pandemia da Covid-19, essa pesquisa discute como a gestão de pessoas pode auxiliar a fim de garantir que os colaboradores consigam alcançar os objetivos determinados pela instituição. Quanto à metodologia, esta pesquisa é de caráter descritivo, de campo do tipo *Survey* e de cunho quantitativo, de modo que os dados foram obtidos através de um questionário adaptado de

Tobias (2018), utilizando a metodologia de escala de Likert de cinco pontos. Essa escala consiste em desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitiram seu grau de concordância através do cálculo do *ranking* médio das variáveis. Com a interpretação dos dados, foi diagnosticado que a remuneração, a infraestrutura da escola e o trabalho em *home-office* são fatores que tem prejudicado a motivação neste período de pandemia. Assim, este trabalho sugere atenção da organização pesquisada, a fim de que os servidores se sintam motivados a desempenhar melhor suas atividades e enfrentarem, não apenas este momento de pandemia da covid-19, mas qualquer outro desafio.

Palavras-chave: Motivação. Pandemia da covid-19. Escola.

Abstract

This study aims to investigate which aspects may be interfering positively or negatively in the motivational climate of the employees of a school located in the district of Pedra Grande/MG, a district of Almenara/MG. In order to measure the satisfaction of the staff and the quality of their work performance during the covid-19 pandemic, this study discusses how people management can help to ensure that employees are able to achieve the goals of the institution. As for the methodology, this research is descriptive, of survey type and quantitative nature.so that the data were obtained through a questionnaire adapted from Tobias (2018), through the use of the Likert five-point scale methodology. This scale consists of developing a set of statements related to its definition, for which the respondents issue their degree of agreement by calculating the average ranking of the variables presented. Through the analysis of the data, it was diagnosed that the compensation of the employees, the infrastructure of the school and the need of working from home are factors that have harmed the organizational climate and the motivation during the pandemic. Thus, this study points out the need for improvements in the organization researched, that the servers feel motivated to perform their activities better and face, not only this moment of the covid-19 pandemic, but any other challenge.

Keywords: Motivation. covid-19 Pandemic. School.

1 INTRODUÇÃO

A rotina de uma escola não está relacionada apenas à presença dos alunos, aula, regras e planos de ensino. A estrutura física, o corpo docente da escola, e todos os outros funcionários contam muito para o bom funcionamento do ano letivo e o alcance dos resultados almejados. O ambiente escolar é um local de suma importância para o desenvolvimento humano, é na escola que se constroem pilares para a vida e o conhecimento é disseminado de geração em geração, porém nem todas as instituições educacionais possuem um ensino de qualidade e um relacionamento saudável entre os profissionais envolvidos, há escolas descuidadas, sem recursos e professores que, muitas vezes, não dispõem de instrumentos que os motivem e auxiliem em aulas melhores para os alunos, fatores que podem influenciar o clima escolar e o desenvolvimento do gestor e demais profissionais.

O gestor exerce papel importante em qualquer organização, ele precisa estar atento ao clima e como se dá a relação entre os colaboradores. Conforme Tobias (2018), gerenciar pessoas em empresas e instituições, num mundo globalizado e concorrido por profissionais, está se

tornando uma tarefa difícil para a organização que precisa obter uma melhor compreensão do ambiente interno entre seus colaboradores. Os gestores precisam estar atentos ao comportamento dos funcionários, conhecer o ambiente em que estão inseridos, para poder auxiliar e evitar conflitos.

A instituição escolar é importante em qualquer local em que está situada, entretanto existem fatores que contribuem para a desmotivação da equipe, que sofrem a falta de recursos e com dificuldades, como: local onde a escola está situada, personalidade de alguns alunos, ausência de muitos pais na educação escolar, ausência de uma boa gestão, desistências e até mesmo a falta de reconhecimento pelo seu trabalho.

A pandemia da covid-19 modificou a forma de trabalho e o relacionamento entre as pessoas, levando ao isolamento social, uso de máscaras, fechamento de comércios, de instituições e até mesmo a reorganização do comércio. Segundo Oliveira e Souza (2020), a pandemia do novo coronavírus exige que todas as áreas da sociedade busquem meios para evitar os impactos negativos. No sistema educacional, a educação a distância, através do avanço tecnológico e de seus múltiplos recursos, é considerada uma alternativa para conter tais impactos, devido ao distanciamento social, que tem sido utilizado como principal medida de combate ao vírus.

Vistas as exigências provenientes da pandemia, estar motivado é ainda algo mais importante no ambiente escolar neste período de incertezas. A motivação já existente serve como instrumento para melhorar as atividades e continua sendo um assunto presente e essencial, inclusive na escola, pois não existe unicamente a relação professor e aluno, mas também professor, escola, funcionários da limpeza e cantina, cada um exercendo seu trabalho para manter a instituição funcionando em sua totalidade.

Diante de todo este cenário do setor escolar, o qual exige que a motivação seja presente na vida dos colaboradores, surge o interesse em fazer um diagnóstico motivacional, para responder às seguintes questões: quais aspectos podem estar interferindo positivamente ou negativamente na motivação dos colaboradores de uma escola para se obter a satisfação e se desempenhar um bom trabalho durante o período de pandemia? Como a gestão de pessoas pode auxiliar neste trabalho?

A pesquisa teve o intuito de identificar quais fatores estão influenciando a motivação dos colaboradores da Escola Estadual de Pedra Grande, localizada no distrito de Pedra Grande, município Almenara-MG, durante o período de pandemia do novo coronavírus. A escola no momento está sem diretor, devido a problemas internos da instituição, sendo gerido pela supervisora. Dadas as normas de distanciamento social, será feita uma pesquisa aplicada, descritiva, de campo do tipo Survey e de natureza quantitativa, os dados foram obtidos através de um questionário online estruturado e adaptado de Tobias (2018), utilizando a metodologia de escala de Likert, com a interpretação dos dados. E através da pesquisa bibliográfica ressaltar a importância da motivação em uma organização, e outros conceitos teóricos que envolvem a gestão motivacional, para embasar a análise dos dados referidos acima.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Em tempos turbulentos como este período de incertezas vivido durante a pandemia da covid-19, onde se pede uma modificação na rotina e na forma de trabalho, é essencial buscar meios a fim de não parar e prosseguir nas atividades. A escola foi uma das instituições mais afetadas pela pandemia, os alunos, professores e demais funcionários das escolas tiveram que se adaptar a rotina e as atividades para conseguirem manter as aulas e o desenvolvimento educacional. Vistas essas dificuldades, este trabalho justifica-se pela importância de se desenvolver um estudo sobre a motivação e como ela tem auxiliado o desenvolvimento das atividades escolares durante o período pandêmico.

O principal pilar deste trabalho reside na importância que a motivação tem na vida dos funcionários de uma comunidade escolar e como ela se torna ainda mais essencial em momentos delicados que dependem de fatores externos na tomada de decisões e desempenho das tarefas.

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender como a motivação influencia o desempenho das atividades dos funcionários de uma escola situada no distrito de Pedra Grande/MG, município Almenara/MG, em meio à pandemia da covid-19.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da escola pesquisada;

b) Conhecer as ferramentas e ações utilizadas no clima motivacional da escola;

c) Avaliar a importância da motivação para a melhoria da comunicação e das relações entre as pessoas na instituição de ensino;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como abordagem humanística da administração, surgiu após as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo e colaboradores. Essa teoria é uma oposição à administração científica (Taylorismo), e a teoria clássica (Fayolismo), enquanto essas duas teorias anteriores tinham seu foco na tarefa e na estrutura respectivamente, na abordagem humanística a ênfase se dá nas pessoas (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2003) expõe quatro fatores que deram origem a teoria das relações humanas:

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

a) *A necessidade de humanizar e democratizar a Administração*. Um direcionamento diferente dos conceitos rígidos da Teoria Clássica e adaptando aos novos padrões de vida do povo americano. Dessa forma, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente norte-americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.
b) *O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia*. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
c) *As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin*. Foram essenciais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da escola, Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção.
d) *As conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932.* Sob a coordenação de Elton Mayo, que se opuseram aos principais postulados da Abordagem Clássica da Administração.

O principal componente do enfoque da escola das relações humanas surgiu em decorrência de um experimento realizado nos anos de 1927 a 1932. Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (*turnover*), entre outros.

Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica (CHIAVENATO, 2003). Para Maximiano (2000), a experiência foi conduzida de forma a observar um grupo experimental, quando se aumentava a luz e a produção também aumentava, diminuía-se a luz e a produção continuava aumentando, os pesquisadores ofereceram lanches, benefícios e intervalos de descanso e a produção continuou subindo. Os pesquisadores perceberam que não havia correlação simples e direta com os fatores que eles estavam analisando. Após Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos ser chamado para explicar o que estava acontecendo, ficou então concluído:

a) O nível de produção é resultante da integração social: o grau de produção não é definido pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica).
b) Comportamento social dos empregados: o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.
c) Recompensas e sanções sociais: o comportamento dos trabalhadores está relacionado a normas e padrões sociais.
d) Grupos informais: enquanto a teoria clássica se preocupava com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, departamentalização, entre outros), os humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.).
e) Relações humanas no local de trabalho: as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

f) Importância do conteúdo do cargo: a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia.
g) Os elementos emocionais: não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial.

Para Maximiano (2000, p. 67):

> A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, dando assim novos enfoques para a pesquisa administrativa.

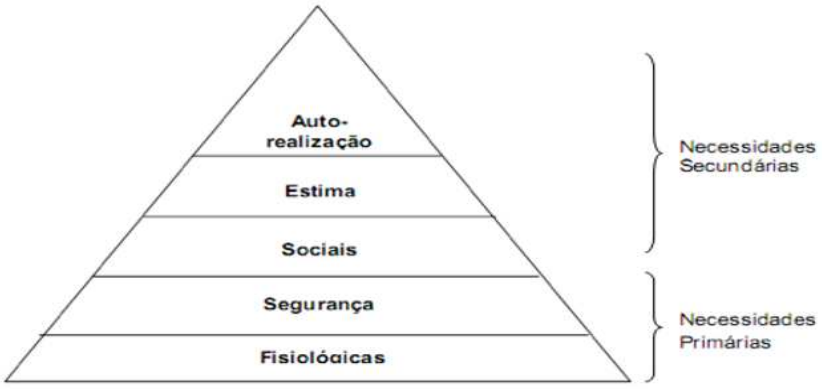
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Ao falar de motivação, é importante destacar as principais teorias que explanam sobre o tema. As teorias são estudos consolidados e envolvem uma série de pesquisas e análises. Nos anos de 1950 as teorias relacionadas à motivação eram bastante utilizadas e nesses estudos surgiram quatro importantes teorias motivacionais, tais quais: teoria X e Y, teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores e teoria das necessidades de Mc Clelland. Tais teorias são aplicadas até hoje nas empresas e estudos da motivação dos trabalhadores (ROBBINS, 2005).

2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Pode-se afirmar que uma das teorias mais conhecidas no que se refere à motivação é a teoria das necessidades de Abranh Maslow (ROBBINS, 2005). Para Maslow as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância que influencia o comportamento humano: na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2005). Segue a apresentação gráfica dessas necessidades:

Figura 1: Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003, p. 332).

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

2.2.2 TEORIA X E Y

Criada pelo psicólogo Douglas McGregor, as teorias X e Y (onde é chamada de tradicional a teoria X, e moderna a teoria Y) foram estudadas de acordo com a forma como os gestores tratavam seus funcionários. (TOBIAS, 2018). Na teoria X, o autor afirma que o indivíduo é motivado em especial por suas realizações pessoais, de trabalho, aceitação e foco nas suas metas pessoais com as metas da organização, tendo seu desempenho como fonte de satisfação. Na teoria X, são atribuídas as metas da organização, gerindo os recursos humanos de forma autoritária. Douglas McGregor afirma que a motivação deve ser analisada de acordo com diferentes perspectivas da natureza humana, na categoria X mantendo relações com as teorias clássicas da administração, sustentando que as pessoas preferem ser dirigidas a assumirem responsabilidades, assumindo uma personalidade passiva que lhes traz segurança (RAMOS, 1990).

A teoria Y defende que as pessoas formulam seus objetivos e satisfazem suas necessidades sendo motivadas e podem mudar o conceito tradicional, que preconiza que os indivíduos no ambiente de trabalho visam somente a recompensas materiais (MOREIRA, 2013). A Teoria X determina para as pessoas fazerem tudo aquilo que a organização deseja que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe contingentemente e de cima para baixo um modelo de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo Teoria X. A Teoria Y possui um estilo de administração participativo e com fundamentos nos valores humanos e sociais, é a administração por objetivos que realça a iniciativa do indivíduo. As duas teorias são opostas entre si (CHIAVENATO, 2003).

2.2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

Conhecida também por teoria da higiene-motivação, criada pelo sociólogo Frederich Herzberg, essa teoria propõe que a relação entre o trabalho e o indivíduo é básica e isso pode influenciar o seu fracasso ou sucesso (ROBBINS, 2005). O autor também afirma que, para Herzberg, as pessoas têm necessidades de Ter e de Ser. As necessidades de Ter, quando presentes, não motivam as pessoas, mas, se estiverem ausentes, as deixam desmotivadas. Já as necessidades de Ser são as que quando presentes realmente motivam as pessoas e quando ausentes, simplesmente não as motivam, mas não geram desmotivação. As necessidades de ter são como uma obrigação organizacional, sobre as quais os gerentes pouco podem atuar. Para Chiavenato (2003), Herzberg explica as situações das pessoas referentes ao trabalho, para ele, existem dois fatores que orientam as pessoas nos seus respectivos comportamentos, a saber.

Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: por estarem localizados no ambiente que cerca as pessoas e incluem as condições que envolvem o desempenho do trabalho, visto que essas condições são administradas e controladas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle individual dos funcionários. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipo de supervisão que os indivíduos recebem dos seus superiores, condições físicas e

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa e cultura organizacional. As pesquisas de Herzberg mostraram que, quando os fatores higiênicos estão presentes, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, não conseguem trazer uma satisfação duradoura. Ou seja, os fatores higiênicos evitam a insatisfação por serem profiláticos e preventivos.

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: são referentes ao conteúdo do cargo e com as tarefas que as pessoas executam, diferentemente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo relacionando-se com aquilo que ele faz e desempenha. Implicando sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e autorrealização, esses fatores dependem das tarefas que são desenvolvidas no trabalho. Quando os fatores motivacionais são altos, eles provocam satisfação, pois trazem efeitos profundos e estáveis, quando são baixos, eles evitam a insatisfação.

A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou que realmente o satisfaz eficientemente dentre das atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa. A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos, o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado (CHIAVENATO, 2003).

Na teoria dos dois fatores é possível perceber que satisfação não é apenas o oposto de insatisfação, o colaborador pode sentir nenhuma insatisfação, mas mesmo assim não estar satisfeito. Satisfação e insatisfação parecem ser, de alguma forma, independentes. Elas não são colocadas como itens simétricos em uma escala simples, mas são vistas como fatores de diferentes escalas. Os atributos que causam insatisfação são diferentes daqueles que geram satisfação. A satisfação é afetada por fatores motivadores e a insatisfação por fatores de higiene (SILVA, 2008).

2.2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MC CLELLAND

Criada por David Mc Clelland e sua equipe, a teoria das necessidades adquiridas tem seu foco em três necessidades: realização, poder e associação.

a) Necessidades de realização: a pessoa assume riscos e quer responsabilidade pessoal, estabelece metas de realização, tem grande necessidades de *feedback* para saber como estão desempenhando suas funções (MEGGINSON, 1998).
b) Necessidades de poder: Necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que não fariam naturalmente (ROBBINS, 2005). Para Lussier (2010, p. 387, *apud* TOBIAS, 2018, p. 30) "pessoas com alta necessidade de poder tendem a querer controlar a situação, influenciar ou controlar os outros, competir e procurar cargos de autoridades e status, e a ter baixa necessidade de afiliação".
c) Necessidades de afiliação ou associação: "necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de *status*" (RIBEIRO, 2010, p. 90).

Mc Clelland descobriu que os grandes realizadores têm seu diferencial por desejarem fazer melhor as coisas, essas pessoas buscam situações onde possam assumir responsabilidades e estabelecerem soluções para os problemas. Os grandes realizadores não são jogadores, não ganham por sorte, mas por enfrentarem desafios e se responsabilizarem pelo resultado de

fracasso ou sucesso. A necessidade de poder é a vontade de ter influência de controlar outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta sentem prazer em estar no comando e preferem situações competitivas. Há ainda a necessidade de associação, refere-se à necessidade de buscar amizades e situações de cooperação em vez de competitividade (ROBBINS, 2005).

3. MOTIVAÇÃO

Essa palavra tem sua origem no termo "motivo", de "mover", "movimentar", de "motor", todas essas palavras modernas estão associadas à mesma ideia: a da palavra latina motivos, que significa aquilo que movimenta e que faz andar (MOREIRA, 2013).

Para Megginson (1998, p. 346), a motivação "É o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais". Para Spector (2007), motivação é um sentimento interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento.

Segundo Bergamini (2008), a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que, em condições favoráveis, as pessoas exercem seu poder criativo atendendo seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima.

Segundo Maximiano (2010, p. 250):

> A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades – Direção [...], Intensidade [...] e permanência [...].

Conforme Chiavenato (1994), motivação é a habilidade de desempenhar esforço em determinados objetivos. A motivação depende da direção, força, intensidade do esforço e duração, e persistência.

Segundo Moreira (2013), a motivação é considerada a força ou tensão que direciona o comportamento para um determinado fim, com a capacidade de estimular e manter uma ação por determinado tempo. Existem fatores que também determinam os tipos de conduta em alguém, fatores esses que podem ser psicológicos, conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva. A motivação direciona a comportamentos ativos, dinâmicos, que podem persistir ao longo do tempo. Quem está motivado está facilmente mobilizado para intervir, sente-se com forças intrínsecas, coloca a ideia de sucesso acima da relevância dos obstáculos.

A motivação deve ser usada como um meio de melhoria da qualidade de vida nas organizações e é papel do administrador ter o conhecimento das necessidades humanas e entender quais são os fatores motivacionais em sua empresa. Segundo Torres (2007), a motivação é uma das grandes forças que despertam o comportamento humano, é ela que irá determinar os níveis de desempenho da pessoa como um profissional, a compreensão da motivação passa, então, pelo conhecimento das necessidades fundamentais. Algumas dessas necessidades fogem do controle

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

e entendimento do próprio homem. As forças vindas de necessidades ou causas são originadas no consciente e no inconsciente e determinam o comportamento humano (MOREIRA, 2013).

Robbins (2005, p. 132) define motivação "como o processo responsável, pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta." Já Maximiano (2000) afirma que há dois motivos que influenciam o desempenho do indivíduo:

a) Motivos internos: surgem das próprias pessoas, atitudes e valores, necessidades, aptidões e habilidades.

b) Motivos externos: criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra, tais como: recompensa, ambiente de natureza do trabalho.

Além desses fatores, Robbins (2005) complementa dizendo que a comunicação facilita a motivação, pois ela orienta o funcionário no que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que deve ser melhorado.

3.1 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Já para Chiavenato (2003) a liderança é de suma importância em qualquer organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador deve conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

De acordo Cintra e Dalbren (2016, p. 58):

> Toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado. Para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte. Esses são dois termos que não podem ser confundidos. O líder é quem conduz a equipe, aquele que usa sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum.

Como cita Chiavenato (1994), para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe, elas precisam de liderança, pois esta tem relação com uma necessidade típica do trabalho em conjunto. Os líderes têm papel importante nos resultados das empresas e, para obter esses resultados, precisam manter suas equipes motivadas. Assim, Chiavenato (2003) descreve uma teoria importante sobre o conceito, onde há três estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes: autocrático, democrático e liberal.

a) Autocrática: é um modelo onde toda tomada de decisões é centralizada, com um poder de ordem orientada para tarefas, os funcionários não são consultados na tomada de decisões, e, muitas vezes, a comunicação interpessoal é barrada, pois na liderança autocrática a agressividade e amedrontamento fazem parte de seu caráter, e por esse motivo os colaboradores sentem-se oprimidos e desvalorizados. Em suma, é aquele que

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

lidera sem participação do grupo, o líder é quem fixa as metas e objetivos e os meios para alcançá-los.

b) Democrática: sendo um modelo totalmente distinto do autocrático, orientado para as pessoas, o grupo de liderados participa e debate decisões, esboça providência e técnicas para atingir seus objetivos, a comunicação é livre para escolhas de colegas, o líder procura participar das tarefas.

c) Liberal: neste modelo, as ordens são passadas aos liderados, porém a total liberdade demonstrada ao grupo acarreta limitação, já que o respeito dos trabalhadores não é alcançado em razão da falta de participação do líder.

Mesmo possuindo características distintas, o líder obriga-se a assumir um ou outro tipo de liderança e não só utilizando um formato, moldando e adaptando a cada circunstância. Seja qual for a forma de orientar, o líder deve ter cautela em suas decisões, visto que orientando o empregado criam-se relações humanas, trazendo o sentimento de valorização e o voltado para produção, tendem demonstrar aos funcionários instrumentos para alcançar seus objetivos (GIL, 2007).

Conforme Cintra e Dalbren (2016), os líderes desenvolvem um papel essencial nos resultados das empresas e, para alcançar esses resultados, precisam manter suas equipes motivadas. Mas cada empresa tem sua forma de estimular a motivação de seus colaboradores, utilizando inclusive, o potencial de sua liderança que difere em seus estilos.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é muito importante para o desenvolvimento humano de uma empresa, de acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional faz parte do meio interno de uma organização, a característica psicológica da empresa. O clima é influenciado pela motivação dos colaboradores, da compreensão das necessidades, percepções de todos que fazem parte da organização. Uma empresa com um clima organizacional bom dificulta a insatisfação dos colaboradores, diminui a queda nos rendimentos das atividades, a produtividade tende a aumentar e a motivação vai ser motivo de engajamentos dos objetivos da organização. Sendo assim, o clima organizacional abre oportunidade com intuito de manter um ambiente de trabalho adequado e saudável. Segundo Maximiano (2011), o clima organizacional é o resultado dos sentimentos que crescem conforme as pessoas se relacionam com a organização e com seus administradores. Para Moreira (2013), o clima organizacional é um conceito essencial para um gestor, pois é por meio dele que este observa as condições motivadoras no ambiente de trabalho, quando o clima organizacional satisfaz as necessidades dos membros da organização, há um aumento na eficácia.

Para Nacife (2019), o clima organizacional constitui-se na caracterização da atmosfera psicológica adotada pelos colaboradores que influencia a motivação e a satisfação na organização. Assim, a proporção da satisfação das necessidades pessoais ao mesmo tempo

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

produzirá a elevação da moral interna quando os valores organizacionais são favoráveis ao crescimento do indivíduo.

Nacife (2019) também explica que, contemporaneamente, tem sido muito discutida a inter-relação entre os conceitos de clima organizacional, seguindo para o entendimento de que aspectos da cultura organizacional contribuem para a geração do clima dominante. “Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, das escolhas da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe” (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

Visto que o clima organizacional é fator importante na desenvoltura da equipe, o desempenho tende a ser melhor em um clima motivado. Para Muccillo Netto (1993) e Chiavenato (1999), o desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado proporcionado à empresa por seus colaboradores. Este desempenho é resultante da interação não apenas do funcionário e da atividade-fim, mas com o todo ambiente de trabalho. Conforme Silva e Sousa (2017), um clima favorável para o desempenho pode ser definido como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral, conquistadas através do *feedback*, respeito e credibilidade. “O desempenho de qualquer indivíduo está relacionado com a sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho”, Rodrigues e Pretel (2015).

Melhorar o desempenho dos profissionais e da organização como um todo é um objetivo indiscutível. A motivação para o trabalho indica um estado de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição positiva para realizar o trabalho necessário e isso influencia o seu desempenho que é a mola propulsora do desempenho, assegura Lopes (2003).

O clima organizacional é uma variável que está diretamente relacionada à produtividade, pois o grau de salubridade e uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é resultado do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia a dia com a organização, de acordo com Tavares (2010).

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional diz muito sobre a empresa e seu dia a dia, como afirma Robbins (2005), a cultura organizacional diz respeito à forma como os funcionários percebem as características da empresa, não se relacionando com o fato de eles gostarem delas ou não. É importante diferenciar a cultura organizacional da satisfação no trabalho, mesmo que haja semelhança entre os dois conceitos, é preciso entender que o conceito de cultura organizacional é descritivo, e satisfação no trabalho implica avaliação.

Para Magaldi e Neto (2019, p. 45),

> A cultura de uma organização é implícita ao negócio, e não explícita. São as regras não faladas que têm mais força que líderes ou instruções em manuais. A cultura define e determina como a organização vai operar e como seus componentes encaram os eventos internos e externos de qualquer natureza. A principal função da cultura é garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema. Ela contribui decisivamente para a estabilidade da organização ao definir os parâmetros e os modelos requeridos naquele ambiente, permitindo que as pessoas se comuniquem entre si, coordenem seus esforços e definam os membros que se adaptam a esse sistema ou não.

Em Robbins (2005), pesquisas apontam 7 características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização, são elas:

a) Inovação e aceitação de riscos: à medida que os funcionários são estimulados a assumir riscos.

b) Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários tenham precisão, análise e atenção aos detalhes.

c) Orientação para os resultados: a forma em que os dirigentes focam mais os resultados ou nas técnicas empregadas para o alcance.

d) Orientação para as pessoas: o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização relaciona-se com o grau das decisões dos dirigentes.

e) Orientação para a equipe: o nível de organização das atividades em questão de equipes ou individuais.

f) Agressividade: o grau de competitividade e agressividade das pessoas.

g) Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais salientam a manutenção do *status* de crescimento.

O autor ressalta que essas características são como as bases dos sentimentos de compreensão de que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e de como eles devem se comportar. Ou seja, a cultura organizacional refere-se às normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia que direcionam suas ações, para a realização dos objetivos organizacionais. Seguindo a reflexão de Chiavenato (2011), é importante ter em mente que a cultura organizacional no ambiente escolar é invisível não apenas para aqueles que estão fora da escola e não fazem parte dela, mas também para os que a constituem. Aqueles que convivem na escola e ajudam a constituir seu dia a dia podem conhecê-la menos ainda, por se tornarem cegos aos significados do que acontece ao seu redor.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

3.5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

Como foi citado anteriormente, cada organização possui seu clima e cultura organizacional, em um ambiente escolar também há uma cultura organizacional. Para Luck (2009), o que ocorre na escola sobre a cultura organizacional é que as relações entre as pessoas não estão explícitas, não é observável diretamente. Trata-se do que acontece apesar e para além do que é patente, dos registros, dos documentos e, nesse caminho, temos as emoções, as pulsões, as conversas de corredor, os interditos, as posturas existentes, mas não explicitadas. O clima escolar, da mesma maneira, enquanto construção coletiva que envolve as relações entre as pessoas e o ambiente da escola para a aprendizagem, especialmente relacionando essa construção ao trabalho do diretor (gestão e liderança).

A cultura escolar é o conjunto de conteúdos cognitivos e simbólicos socialmente valorizados, selecionados e transmitidos em todas as escolas. A definição de cultura de escola pode se relacionar à visão de interação, enquanto a de cultura escolar estaria mais associada às visões funcionalista e estruturalista (BARROSO, 2012).

> O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica. (LUCK, 2017, p. 25)

A escola é o ambiente onde os alunos, professores e demais profissionais não apenas trocam conhecimento, mas também compartilham e absorvem outras culturas, pensamentos e visão. Podemos entender que a cultura organizacional da escola (assim como a cultura de uma fábrica, de um hospital, de uma igreja ou de outra organização social) se constitui através das características culturais das pessoas que participam do seu cotidiano; de seus modos de ser, pensar, agir e sentir, todos, trazidos para o seu espaço e para as relações que ali se estabelecem, afirmam Boccia, Dabul e Lacerda (2014).

Na escola desenvolve-se uma série de atividades, onde o comportamento humano diz muito sobre a caminhada em busca dos objetivos.

> Portanto, a gestão da cultura e do clima organizacional da escola constitui-se em fundamental dimensão de trabalho da gestão escolar, em vista do que os gestores escolares precisam dedicar grande e contínua atenção focada no modo coletivo de ser e de fazer da escola, em suas tendências de ação e reação, seus humores, suas relações interpessoais e grupais, dentre outros aspectos. Por conseguinte, a capacidade do gestor de conhecer e compreender o clima e a cultura organizacional da escola corresponde à sua possibilidade de agir efetivamente como líder e orientador do trabalho escolar para a viabilização de objetivos educacionais de elevado valor social, tendo como foco os interesses e necessidades de formação e de aprendizagem de seus alunos. (LUCK, 2017, p. 23)

Ainda para Luck (2017), uma escola é um conjunto de ações e reações, de iniciativas e omissões vividas por pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a serem alcançados os objetivos almejados pelo grupo, sejam eles de caráter social ou individual, de médio e longo prazos ou imediatos, de enfoque educacional ou corporativista, dentre outros aspectos que

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

podem influenciar o comportamento humano. A autora também afirma que a gestão escolar deve tomar como estratégia o clima e a cultura organizacional para promover uma condição de ensino positiva, favorável e de qualidade para os alunos.

4. METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como processo racional e sistemático que tem como foco possibilitar a resolução de problemas que são propostos. É construída mediante o agrupamento de conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

Este estudo está relacionado aos fatores motivacionais de uma escola pública durante a pandemia da covid-19 no ano de 2020, que trouxe consigo uma nova forma de convivência entre as pessoas, exigindo o uso de máscaras, álcool em gel, distanciamento social, as escolas foram fechadas e as aulas foram remanejadas para atividades a distância. Para a realização do trabalho, primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica, fazendo uma discussão entre os autores e aos referidos temas, logo após foi elaborado um questionário do tipo *survey* para obtenção dos dados. Vistas as regras de distanciamento social e o difícil acesso aos funcionários do local pesquisado, o procedimento utilizando o *survey* facilitou a comunicação entre pesquisador e objeto de pesquisa.

O procedimento de pesquisa *survey* tem como objetivo levantar as informações sobre as características, ações e opiniões dos indivíduos representantes da população-alvo, disponibilizando a vantagem de diminuir o tempo de processamento dos dados antes de serem tabulados, o pesquisador pode criar e arquivar seu próprio questionário (MALHOTRA, 2012). O questionário foi baseado na estrutura utilizada por Tobias (2018), que distribui as questões em cinco dimensões, a saber: comunicação, motivação e satisfação, valorização, relacionamento interpessoal e necessidade do ser humano, através de 18 questões respondidas *online*.

Para análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa a fim de estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo Likert de 5 pontos, essa escala consiste em desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância e pontos para mensurar o grau de concordância e discordância dos indivíduos que responderam às questões. Relacionando a frequência das respostas dos pesquisados que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor 3 é considerado "indiferente" ou "sem opinião", sendo o "ponto neutro". Desta forma, foi obtido o RM através do seguinte cálculo:

Média Ponderada (MP) = $\sum$(fi.Vi)

Ranking Médio (RM) = MP / (NS)

fi = frequência observada de cada resposta para cada item

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Vi = valor de cada resposta

NS = nº de sujeitos

Quanto mais próximo de 5 o RM estiver, maior será o nível de satisfação dos entrevistados e quanto mais próximo de 1, menor, conforme Oliveira (2005).

A pesquisa é de cunho descritivo, o objetivo é descrever as características de uma determinada população com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis, o que não interfere e nem modifica a realidade pesquisada (GIL, 2010). Também pode ser classificada como de caráter quantitativo, que baseia-se na busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas, onde se analisa e se explica a influência sobre as variáveis, mediante análise de frequência de incidências e correlações estatísticas. Os resultados podem ser obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorre e com que exatidão (MICHEL, 2005).

4.1 OBJETO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Escola Estadual de Pedra Grande, situada no distrito de Pedra Grande, município de Almenara-MG, que possui uma população estudantil de 158 alunos, o horário de aulas é apenas no período matutino, contando com uma sala para cada série do 6° ano do ensino fundamental ao 3°ano do Ensino Médio. Para atender a comunidade, a escola conta com 27 funcionários sendo que 19 são professores, 2 supervisoras pedagógicas, 2 assistentes técnicos de educação básica (ATB), 4 auxiliares de serviços de educação básica.

A escola possui 7 salas de aula, 1 sala dos professores, 1 cantina, 1 laboratório de informática, (que dispõe de poucos computadores em bom funcionamento, segundo relatado na pesquisa) 1 biblioteca e possui 1 quadra em construção, entretanto a obra está parada, fazendo com que os alunos tenham aula de educação física no próprio pátio, quando em formato presencial.

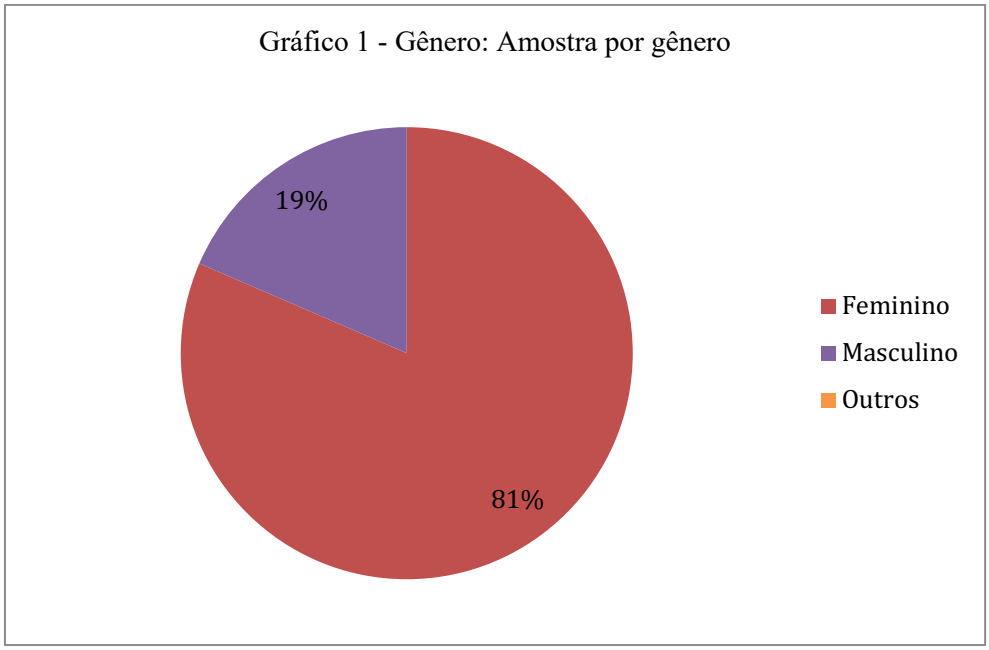
5 RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS

A seguir os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários com perguntas sobre o ambiente do trabalho, as respostas em escala de Likert, de cinco pontos, com o intuito de obter informações sobre o grau dos sentimentos dos colaboradores, onde todos os 27 colaboradores responderam à pesquisa.

No gráfico 1 está a amostra por gênero, a maioria dos entrevistados foram do sexo feminino, 81% e 19% do sexo masculino.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

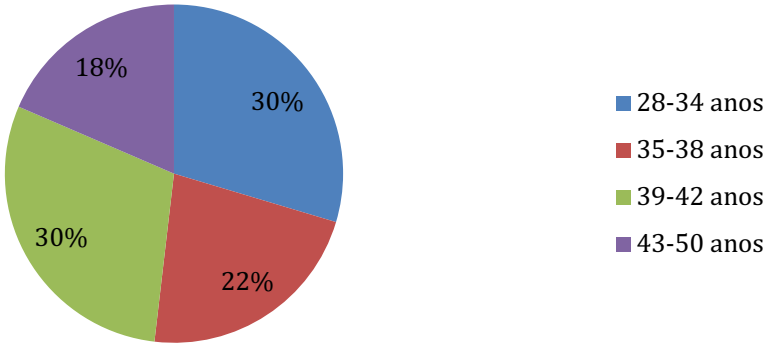
Gráfico 1 - Gênero: Amostra por gênero



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2021).

Na amostra por idade destaca-se a faixa etária: entre 28 anos a 34 anos com 30%, seguida de 39 anos a 42 anos com 30%, e 35 anos a 38 anos com 22%, contando com apenas 5 colaboradores na faixa etária entre 43 a 50 anos, ocupando a casa dos 19%. Percebe-se que é uma instituição com um quadro de funcionários jovial, visto que as idades obtidas ficam entre 28 a 50 anos, permitindo uma troca de experiência e pontos de vista diferentes sobre o ambiente escolar.

Gráfico 2: Amostra por idade



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2021)

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

5.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação foi uma das categorias analisadas na pesquisa, composta por duas questões, buscando observar se a escola possui boa comunicação no que diz respeito às informações e decisões tomadas e se todos os funcionários possuem acesso a elas.

Tabela 1: *Ranking* médio da variável comunicação

Comunicação	
Variável analisada	**Ranking médio**
1-Na escola a forma como se comunica as informações e decisões tomadas neste período da pandemia da covid-19 é correta.	4,33
2-Estou sempre informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na escola.	4,78
Ranking médio na categoria	**4,56**

Fonte: baseado nos dados da pesquisa (2021)

O aspecto comunicação é bem avaliado pelos colaboradores por apresentar um RM de 4,56. Dentro desta categoria o menor *ranking* individual está na pergunta relacionada a comunicação das decisões tomadas no período de pandemia, ocupando uma avaliação de 4,33 ainda assim positiva, mostrando que a direção tem desempenhado um bom trabalho no compartilhamento das decisões e informações, mantendo seus colaboradores atualizados em seu ambiente de trabalho e os meios de comunicação estão atendendo bem os funcionários, pois todos concordam que estão sempre informados das decisões e mudanças no ambiente escolar.

Para Robbins (2005), a comunicação auxilia na motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito. E quando se observa o período de pandemia analisado, com aulas remotas, sem contato entre os professores e alunos, possuir um fluxo positivo de comunicação facilita o desenvolvimento e a realização das tarefas, focando sempre em alcançar com êxito sua atividade-fim.

5.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Para Chiavenato (2005), quando o ser humano tem uma determinada necessidade, ele busca de imediato mecanismos que fazem com que a satisfação seja alcançada de forma a lhe garantir um conforto e realização.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Tabela 2: *Ranking* médio da variável motivação e satisfação

Motivação e satisfação	
Variável analisada	**Ranking médio**
3-Nesse período de pandemia da covid-19 me sinto motivado(a) no meu trabalho.	3,63
4-Estou satisfeito(a) e realizada (o) em trabalhar nesta escola.	4,52
Ranking médio da categoria	**4,08**

Fonte: baseado nos dados da pesquisa (2021)

Na categoria (motivação e satisfação) houve um RM positivo de 4,08, mas é preciso destacar que ao ser perguntado sobre a motivação neste período de pandemia o RM ficou tendencioso ao neutro, dado que o valor 3 é a opção para o "nem concordo e nem discordo", mostrando que a pandemia afetou a motivação dos colaboradores, pois estes passaram a trabalhar de forma remota e sem contato com seu cliente, no caso os alunos. Isso fez com que a rotina, os projetos e o desenvolvimento de suas tarefas fossem modificados, como os funcionários de serviços gerais e da cantina que não estão desempenhando seu trabalho da mesma forma. Esta categoria mostra que o sentimento de motivação não tem sido tão presente, ainda que as demais categorias tenham apresentado RM positivo, indicando que os fatores intrínsecos propostos por Hezberg têm influenciado a motivação.

Mesmo que a satisfação em trabalhar na instituição tenha tido um RM de concordância, aproximado ao 100%, demonstrando que o local ainda com as dificuldades presentes estabelece um ambiente confortável para o trabalho, estar satisfeito e motivado é importante para um trabalho de qualidade e realização pessoal. Neste cenário delicado é essencial que a direção responsável pela gestão da escola busque manter contato com seus colaboradores através dos meios de comunicação, utilizando palestras, *lives*, projetos *online*, entretenimento entre os alunos e funcionários para que tanto o aluno quanto o colaborador não percam o foco e a qualidade.

5.3 VALORIZAÇÃO

A valorização foi a terceira categoria analisada, pois, assim como estar motivado é importante, ao se sentir valorizado, o indivíduo sente-se melhor para continuar trabalhando com qualidade e defendendo não apenas sua função, mas também a instituição em que trabalha. Para Tobias (2018), se o funcionário se sentir valorizado pelo seu chefe e pelos colegas de trabalho, seu rendimento aumenta e isto eleva a satisfação no ambiente de trabalho.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Tabela 3: Ranking médio da variável valorização

Valorização	
Variável analisada	**Ranking médio**
5-Sinto-me valorizado(a) pelo meu colega de trabalho.	4,18
6-A direção da escola tem valorizado a minha opinião durante a pandemia	4,41
7-Sinto-me seguro (a) em dizer o que penso mesmo em pandemia.	4,04
Ranking médio da categoria	**4,21**

Fonte: baseado nos dados da pesquisa (2021)

A categoria valorização foi composta por 3 perguntas onde todas obtiveram um RM de concordância acima de 4. Destaca-se a valorização da direção pela opinião dos colaboradores com RM de 4,41, mostrando que a direção leva em conta a posição dos funcionários nas decisões referentes à escola. O contato entre o gestor e os funcionários é muito importante para a valorização de cada um, pois em uma instituição de ensino que tem uma diversidade de pessoas, possuir um grupo onde um valoriza o outro e com uma gestão participativa, proporciona um melhor desenvolvimento, auxilia na realização das tarefas e um ensino de qualidade através das ideias construídas em conjunto. Variável essencial que obteve um RM de 4,18.

A pandemia mudou muitas coisas na vida das pessoas e a escola foi um grande alvo dessas mudanças, a valorização do trabalho se tornou ainda mais essencial, por isso, a escola deve continuar com um bom fluxo de comunicação, através das reuniões, pelos meios digitais e uso das redes sociais. E neste caso percebe-se que a valorização tem atingido positivamente a motivação dos colaboradores, promovendo um clima agradável e motivado.

5.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Segundo Fernandes, Thofehrn, Porto et al. (2015), as relações interpessoais são processos que permitem uma mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas, sendo elas de cunho técnico, teórico ou de experiências cotidianas; estas propiciam o aprimoramento das pessoas ou podem dificultar o desenvolvimento do trabalho. Auxilia não apenas no comportamento entre as pessoas, mas também melhora o desempenho das tarefas.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Tabela 4: Ranking médio da variável relacionamento interpessoal

Relacionamento interpessoal	
Variável analisada	**Ranking médio**
8- Os funcionários são tratados igualmente independente de seus cargos	4,44
9- Mesmo no período de pandemia ainda existe um relacionamento saudável entre os setores da escola.	4,48
10- Tenho um bom relacionamento com a direção da escola neste período pandêmico.	4,59
11- Neste período pandêmico possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho	4,70
Ranking médio da categoria	**4,55**

Fonte: baseado nos dados da pesquisa (2021)

A categoria relacionamento interpessoal, fator importante no clima organizacional e motivacional, pois interfere na realização das atividades e no bem-estar dos colaboradores, teve o segundo maior ranking médio com 4,55 no grau de concordância, nota-se que o relacionamento entre os funcionários neste período tem sido bom, o que promove aperfeiçoamento nas atividades e resultados positivos para a organização. Quando se consideram as variáveis separadamente observamos um relacionamento entre os colegas de trabalho no período de pandemia muito positivo com RM de 4,70, o segundo maior em todas as variáveis analisadas, possibilitando afirmar que o grupo de colaboradores da instituição tem um clima organizacional ótimo, servindo como ferramenta para a construção de um clima motivacional e satisfatório.

O tratamento entre os funcionários obteve um RM menor de 4,44 com um grau de concordância próximo ao valor total, algo positivo, pois dadas as diferenças de cargos, exigências, o nível de cobrança e contato é uma variável e, levando em consideração que a pesquisa buscou informações no período de pandemia do coronavírus, a forma de tratamento igualitário no sentido de respeito tendeu à concordância total, visto que o relacionamento entre a direção, os funcionários e a valorização, categoria analisada anteriormente, apresentaram valores acima da média. Esse relacionamento deve ser mantido a fim de gerar resultados positivos não só individualmente, mas na organização como um todo, sempre atento ao tratamento entre as partes e promovendo diálogos saudáveis.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

5.5 NECESSIDADE DO SER HUMANO

O ser humano precisa estar satisfeito em suas necessidades, isso auxilia no desenvolvimento das tarefas e o motiva a melhorar.

Tabela 5: Ranking médio da variável necessidades do ser humano

Necessidades do ser humano	
Variável analisada	**Ranking médio**
12-Sinto prazer pelo que faço.	4,78
13- A minha remuneração atende às minhas necessidades pessoais.	3,11
14- Neste cenário de pandemia a infraestrutura da escola (computadores, sistema, horários de atendimento) é adequada para realização do meu trabalho.	3,67
15- Sinto-me confortável trabalhando em formato *home office*.	3,11
16- A escola tem tido um bom desempenho no período de pandemia.	4,48
Ranking médio da categoria	3.83

Fonte: baseado nos dados da pesquisa (2021)

Quando analisada a categoria necessidade do ser humano, obtivemos valores bem diferentes das categorias anteriores, deixando o *ranking* médio geral de 3,83 na casa do ponto neutro tendendo a concordância parcial, não total. Quando perguntado pelo prazer pela profissão tivemos o maior RM de todas as variáveis analisadas na pesquisa de 4,78, deste modo, pode-se entender que os funcionários desta escola exercem uma atividade de que gostam, gerando prazer e satisfação pela sua profissão, sendo um instrumento efetivo na motivação. Robbins (2005) define que satisfação no trabalho é um conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que realiza.

Em contrapartida na variável sobre a remuneração, atender às necessidades pessoais teve o menor RM juntamente com a questão do conforto em trabalhar no formato *home office,* obtendo o valor de 3,11. A remuneração é determinada para Herzeberg como fator intrínseco é de suma importância, pois a recompensa pelo trabalho é algo desejado como o que ele pode promover, esse fator deve ser melhorado para evitar a insatisfação no quesito financeiro da profissão e motivação. A variável se estabeleceu no ponto neutro, tendo proximidade com a discordância e demonstrando um desconforto na remuneração de alguns funcionários, pois nem todos concordam que ela atenda suas necessidades, visto que, mesmo com as mudanças impostas pela pandemia, os funcionários da escola continuam trabalhando e tendo suas despesas. As políticas públicas devem se voltar para a valorização do professor, oferecendo benefícios e melhorias no

piso salarial, pois educação é um instrumento para o desenvolvimento humano e crescimento coletivo.

Sobre o desenvolvimento da escola, os funcionários concordam que tem sido positivo, obtendo um ranking de 4,48. Algo bom para continuar gerando motivação não apenas nos alunos, mas nos colaboradores da escola.

CONCLUSÃO

Vistas as transformações que a pandemia do novo coronavírus trouxe, este trabalho teve como objetivo mostrar os fatores que podem interferir no clima motivacional e como a gestão de pessoas pode auxiliar na motivação dos funcionários na E.E de Pedra Grande, em meio à pandemia. Esses fatores foram diagnosticados através de um questionário adaptado por Tobias (2018), que permitiu analisar o comportamento humano em seu nível de concordância nas categorias analisadas, utilizando a escala de Likert de cinco pontos. A pesquisa concluiu que a maioria dos respondentes é do sexo feminino e as idades em destaque estão entre 28 a 34 anos e 39 a 42 anos.

Quanto à categoria comunicação, os meios utilizados são adequados, obtendo um *ranking* médio acima de 4,5. Entretanto, é importante avaliar onde pode ser melhorado a fim de que todos se sintam totalmente informados e atualizados no ambiente de trabalho, inclusive no período analisado, fazendo uso das redes sociais da instituição, dos grupos de conversa e plataformas digitais.

Na variável motivação e satisfação, os servidores não estão totalmente motivados quando se trata do momento delicado da pandemia da covid-19, tendo que exercer suas funções em *home office*, sem uma visão tão clara sobre o desenvolvimento do seu trabalho e sem contato com seu cliente, isso tem gerado desconforto e em certos momentos desmotivação, é necessário acreditar que as coisas vão se normalizar e a escola deve investir nas plataformas digitais para um maior desempenho dos professores com seu ambiente de trabalho. Segundo Torres (2007), a motivação é uma das forças que impulsionam o comportamento humano.

Quanto à satisfação para com a organização, há um nível de concordância muito bom, o que prova que a instituição oferece um local agradável para trabalhar, mesmo com as dificuldades de acesso e infraestrutura. Mas essas dificuldades podem ser sanadas para melhorar o local de trabalho através da atenção do governo, atentando-se à quadra esportiva para as aulas futuras de educação física, o laboratório de informática e instrumentos para oportunizar aulas diversificadas. Robbins (2005) reforça que estímulos e resultado positivo trazem satisfação aos colaboradores.

No que diz respeito à valorização, a um número muito próximo da concordância total, pois mostrou que todos se sentem valorizados pelos colegas de trabalho e direção. Para Tobias (2018), ao ser valorizado pelo seu superior ou colegas de trabalho, o colaborador tem um rendimento melhor e isso influencia sua autoestima e motivação, foi observado que os funcionários também sentem segurança ao dizerem o que pensam, mesmo neste momento cheio de incertezas, fatores que não foram influenciados pela pandemia.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

No relacionamento interpessoal, analisa-se que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, constata que a pesquisa no relacionamento entre os funcionários e o ambiente de trabalho é muito positivo, pois possui um clima organizacional favorável onde os fatores indicam resultados positivos e bem próximos de uma concordância total em todas as variáveis analisadas na categoria.

A categoria necessidades do ser humano foi onde o nível de concordância caiu, mesmo tendo o maior ranking médio quando o quesito é a satisfação dos indivíduos pela sua profissão, os funcionários não concordam e nem discordam sobre o seu salário atender às suas necessidades pessoais, concluído que o baixo salário é um dos fatores que precisam ser sanados para melhor atender à motivação destes, para o suprimento de suas necessidades. O trabalho em *home office* e a infraestrutura da escola também não têm gerado nem mesmo a concordância parcial entre os funcionários, deixando a categoria com um *ranking* médio ainda no ponto neutro. É essencial melhorar os sistemas, computadores e todo o material utilizado pelos colaboradores, para um melhor desenvolvimento de suas atividades, tanto nas aulas, quanto na secretaria, biblioteca e refeitório. O trabalho em *home office* deve ser visto como algo passageiro e manter a expectativa que após o momento pandêmico todos voltarão a ter contato com seu ambiente adequado para exercer sua função. A gestão deve procurar propostas didáticas para atender todos os envolvidos com programações atraentes e manter a disponibilidade em sanar dúvidas e compartilhar informações.

Pode-se concluir que a instituição é um bom lugar para se trabalhar e com o apoio da gestão consegue harmonizar os objetivos da organização no geral. O nível de concordância obtido está ligado à percepção de que cada um tem da resposta do ambiente de trabalho, da retribuição dos esforços despendidos pela pessoa. Quando o colaborador tem em mente sua importância, quanto mais informação tiver a respeito de seu desempenho, dos acontecimentos da instituição, quando há uma interação positiva entre os membros e um clima organizacional propício à motivação, isso resulta em pessoas dispostas a enfrentar novos desafios e aceitar novas responsabilidades mesmo em situações delicadas.

Percebe-se que a maioria das variáveis avaliadas, esses objetos, têm sido influenciadores positivos sobre o clima motivacional, a gestão da escola se relaciona bem com os funcionários e sua interferência tem sido fator indispensável em meio aos desafios da pandemia do novo coronavírus. Nota-se que a infraestrutura, remuneração e o trabalho em *home office* têm sido desafiantes e têm deixado a desejar, exigindo ações de políticas públicas, projetos e olhar sobre a recompensa dos funcionários de uma escola.

Propõe-se uma nova pesquisa na área das necessidades pessoais, através de um questionário aprofundado com vista para os fatores intrínsecos da motivação. O clima motivacional pode ser influenciado por vários fatores e o desempenho de cada um depende do que se tem em seu ambiente de trabalho, desde os colegas até a infraestrutura do local, e um clima organizacional agradável e motivado irá gerar ânimo para enfrentar tempos difíceis como o período da pandemia da covid-19. O governo deve atentar-se para as escolas com estruturas precárias, pois isso dificulta um ensino de qualidade, viabilizando recursos a fim de melhorá-los.

A motivação não é apenas o produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado também do espaço socioeconômico em que se localiza a empresa. Procurar resolver os problemas antes de acontecimentos negativos possibilitará que a instituição tenha meios de se adaptar às mudanças e motivar seu pessoal a qualquer tempo, Lopes (1980).

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

REFERÊNCIAS

BARROSO RÁYEL G. C. **Os segredos da liderança à prova de crise** . Ráyel G.C Barroso. 1. ed. Rio de Janeiro, 2012.

BERGAMINI, CECÍLIA WITHAKER. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOCCIA, MARGARETE BERTOLO; DABUL, MARIE ROSE, SANDRA DA COSTA (org.), **Gestão escolar em destaque**. (Pedagogia A a Z: v.5) Jundiaí, SP: Paco editorial, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** O passo Decisivo para a Administração participativa. 3ºed. São Paulo - SP: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DA SILVA, Gerlaine Alexandrino; DE SOUZA, Luciane Albuquerque Sá**. O impacto causado pelo clima organizacional no desempenho e na qualidade de vida da equipe de trabalho do Hotel Hardman-João Pessoa,** PB. Revista Campo do Saber, v. 3, n. 1, 2017.

DE LIMA RODRIGUES, Clariana; PRETEL, Ritiely Mariano. O papel do clima organizacional no desempenho empresarial. **Anais do Fórum de Iniciação Científica do UNIFUNEC**, v. 6, n. 6, 2015.

DE OLIVEIRA, Hudson do Vale; DE SOUZA, Francimeire Sales. Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos e pandemia **COVID-19**. Boletim e Conjuntura **BOCA**, V.2, N.5, P. 15-24, 2020.

FERNANDES, HELEN NICOLETTI et al. Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental *Online***, v. 7, n. 1, p. 1915-1926, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. Atlas S.A, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOSIANE CINTRA, ELOÍSA DALBEN. **Comportamento organizacional** – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.2016. 224 p.

LOPES, TOMAS DE VILANOVA Monteiro. **Motivação no trabalho**. FGV, Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCK, HELOÍSA. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, HELOÍSA. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**– Petrópolis, RJ : Vozes, 2017. –(Série Cadernos de Gestão).

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi**. (Gestão do Amanhã)** Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. 6ª. Ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MARGARET BERTOLO BOCCIA, MARIE ROSE DABUL e SANDRA DA COSTA LACERDA (orgs.) - **Gestão Escolar em Destaque/**- Coleção Pedagogia de A a Z - Volume 5 - 1. ed. - eBook - Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2014.

MAXIMIANO, ANTÔNIO C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, ANTÔNIO C. A. **Introdução à Administração**. 6º ed. São Paulo – SP: Atlas S.A, 2004.

MAXIMIANO, ANTÔNIO CÉSAR AMARU. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, ANTÔNIO C.A **Teoria Geral da Administração:** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, ANTÔNIO C.A **Teoria Geral da Administração:** Da Revolução Urbana á Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGGINSON, LEON C. **Administração**: conceitos e aplicações. 4ª Ed. São Paulo: ed. Harbra Ltda., 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, ANTÓNIO ALBANO B. **Teoria geral da administração.** –Curitiba: ed. Fael, São Paulo 2013.

Muccillo Netto, J. **1993 Avaliação de desempenho das instituições financeiras**. Revista da Administração, 28, p. 13-21.

NACIFE, JEAN MARC. **A pesquisa de clima organizacional na prática:** o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise- Porto Alegre: Simplissimo, 2019.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

RAMOS, JUAN PÉREZ: **Motivação no trabalho organizacional.** Psicologia, São Paulo, 1990.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teoria da administração:** 2ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2010.

ROBBINS, STEPLEN P, **Comportamento organizacional.** 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANDRO MAGALDI e JOSÉ SALIBI NETO. **O novo código da cultura:** vida ou morte na era exponencial – São Paulo: Editora Gente, 2019.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVA, REINALDO, O. Da. **Teorias da Administração**-São Paulo: Pearson Prentice hall, 2008.

TAVARES, Maria Serafina Rocha Alves. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana actual.)** 2010. Tese de Doutorado

TORRES, O.L.S. **O Indivíduo na Organização:** Dimensões Esquecidas. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

TOBIAS, V. D C. **Diagnóstico do clima motivacional em uma escola pública de Caraguatatuba.** /Ifsp. – Caraguatatuba, 2018.

Recebido em: *18 de maio 2021*

Aceito em: *26 de julho 2021*

APÊNDICE 1 – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Pesquisa acadêmica sobre o clima motivacional em uma escola pública durante a pandemia da covid-19. Sua participação é muito importante para minha pesquisa. Desde já, agradeço!
Obs: Responda todas as perguntas. *Obrigatório

1- Qual seu sexo? *

- Feminino
- Masculino
- Outros

2- Qual a sua idade? *

Sua resposta

3-Na escola a forma como se comunica as informações e decisões tomadas neste período da pandemia da covid-19 é correta. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

4-Estou sempre informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na escola. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

5-Nesse período de pandemia da covid-19 me sinto motivado(a) no meu trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

6- Estou satisfeita e realizada em trabalhar nesta escola. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

concordo

7-Sinto-me valorizado(a) pelo meu colega de trabalho *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

8-A direção da escola tem valorizado a minha opinião durante a pandemia. *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

9-Sinto-me seguro (a) em dizer o que penso mesmo em pandemia. *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

10- Os funcionários são tratados igualmente independente de seus cargos *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

11- Mesmo no período de pandemia ainda existe um relacionamento saudável entre os setores da escola. *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

12- Tenho um bom relacionamento com a direção da escola neste período pandêmico. *

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo e nem discordo
concordo totalmente
concordo

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

13- Neste período pandêmico possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

14-Sinto prazer pelo que faço. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

15-A minha remuneração atende as minhas necessidades pessoais. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

16-Neste cenário de pandemia a infraestrutura da escola (computadores, sistema, horários de atendimento) é adequada para realização do meu trabalho. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

17-Sinto- me confortável trabalhando em formato *home office*. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

18-A escola tem tido um bom desempenho no período de pandemia. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- concordo totalmente
- concordo

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 3, n. 2, maio/ago. 2021.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital