

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUCAS DA SILVA ROCHA

MAYARA SALES CROSATO

PAULO FERNANDO SAMPAIO

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
RELIGIOSAS EVANGÉLICAS**

RECIFE/2020

ANTONIO LUCAS DA SILVA ROCHA

MAYARA SALES CROSATO

PAULO FERNANDO SAMPAIO

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
RELIGIOSAS EVANGÉLICAS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor orientador: Me. Bruno Melo Moura.

RECIFE/2020

R672o

Rocha, Antonio Lucas Da Silva.

O papel da motivação no ambiente organizacional de instituições de ensino religiosas evangélicas. / Antonio Lucas Da Silva Rocha; Mayara Sales Crosato; Paulo Fernando Sampaio. - Recife : O Autor, 2020.

48 p.

Orientador(a): Me. Bruno Melo Moura.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Motivação. 2. Instituições de ensino. 3. Instituições religiosas. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título

CDU: 658

ANTONIO LUCAS DA SILVA ROCHA

MAYARA SALES CROSATO

PAULO FERNANDO SAMPAIO

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
RELIGIOSAS EVANGÉLICAS**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Me. Bruno Melo Moura

Professor Orientador

Profa. Ma. Jéssica Moliterno Genú

Professora Examinadora

Prof. Esp. Horison Lopes Oliveira

Professor Examinador

Recife, ____/____/____

NOTA: _____

Este trabalho é dedicado à nossa família.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à nossa família, aos que faleceram durante o período do curso e não puderam nos acompanhar esse processo, a todos os nossos professores, fundamentais para desenvolvermos o nosso conhecimento, aos nossos colegas de turma pela união e parceria e, em especial, ao nosso Professor Orientador por toda atenção e disponibilidade de nos ajudar a construir essa pesquisa.

“O TCC é construído a partir de sacrifícios. Claro que você está ganhando alguma coisa: o diploma, o aprendizado, a jornada [...] mas o processo é à partir de sacrifícios e o caminho da jornada é tão engrandecedor quanto o final.” (Bruno M. Tôp)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades	16
Figura 2 - Mapa de convergência entre categorias e dimensões	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes	30
Gráfico 2 – Liberdade para expressar ideias de melhoria no trabalho	31
Gráfico 3 – Nível de satisfação com o salário atual	32
Gráfico 4 – Influência da religião no ambiente de trabalho	32
Gráfico 5 – Gestores utilizam a figura Divina para justificar alguma atitude	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de categorias.....	33
Quadro 2 - Lista de dimensões.....	35
Quadro 3 - Lista de códigos	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1 Teoria das Necessidades – Abrahan Maslow	15
2.1.1 <i>Necessidades fisiológicas</i>	17
2.1.2 <i>Necessidades de segurança</i>	17
2.1.3 <i>Necessidades de sociais</i>	17
2.1.4 <i>Necessidade de estima</i>	18
2.1.5 <i>Necessidade de auto realização</i>	18
2.2 Teoria dos Dois Fatores - Frederick Herzberg	19
2.3 Teoria X e Y - Douglas Mcgregor	20
3 FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO	21
3.1 Gestão Educacional	22
3.2 Educação a Distância (EaD)	23
4 INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS	25
4.1 A religião nas Instituições de Ensino	26
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
6 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	30
7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	33
7.1 O papel do gestor na motivação para o trabalho em uma Instituição Religiosa	36
7.2 Interferência da instituição e a religião na motivação do colaborador	38
7.3 Influência das necessidades pessoais e sociais em um ambiente de trabalho ecumênico	41
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNCIDE A – Questionário	51
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	54
APÊNCIDE C – Quadro de códigos extraídos das entrevistas	56

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO RELIGIOSAS EVANGÉLICAS

Antonio Lucas da Silva Rocha

Mayara Sales Crosato

Paulo Fernando Sampaio

Bruno Melo Moura¹

Resumo: As organizações devem compreender os fatores motivacionais mais estratégicos para promover um trabalho prazeroso ao colaborador. Um dos exemplos de organizações são as instituições de ensino que desenvolvem a sociedade em que este profissional está inserido e, com a pluralidade religiosa, instituições de ensino atrelados a dogmas religiosos apresentam singularidades na forma de motivá-los. O estudo considera que o colaborador possui diversos níveis de motivação: realização das necessidades pessoais e sociais (Teoria das Necessidades); como a instituição pode corroborar para a o desenvolvimento satisfatório do trabalho – tanto em relação às atividades, quanto ao ambiente de trabalho (Teoria dos Dois Fatores); e na forma que o gestor, em sua atividade de comando, é capaz de estimular a criatividade e comunicação da equipe (Teoria X e Y). A presente pesquisa aplicou questionários e realizou entrevistas que foram tratados através do método de análise de conteúdo qualitativa. Além de uma reflexão sintética dos resultados dos questionários a partir da escala *Likert*, é apresentada a exploração do material coletado nas entrevistas por códigos, traduzindo as respostas dos entrevistados, categorias contextualizadas empiricamente e dimensões que representam as implicações da motivação em instituições de ensino religiosas. Essas implicações são vistas em três níveis: liderança por conceitos religiosos, forma que preceitos da religião são utilizados como motivação e relações sociais ou percepções pessoais dos colaboradores acerca do ambiente ecumênico. Assim, o estudo indica contribuições práticas para instituições de ensino (religiosa ou não), apresentando uma análise de questões do dia-a-dia laboral e valores institucionais e pessoais dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Instituições de ensino. Instituições religiosas.

¹ Professor da UNIBRA. Doutorando e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com Graduação em Ciências Econômicas na UFPE. Professor do Administração e Negócios na UNIBRA/IBGM. O foco de suas pesquisas inclui cultura do consumo, indústria do entretenimento, cultura pop, estudo de fãs e procedimentos metodológicos interpretativos para administração. E-mail para contato: brunomtop@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/4175571719803868>

THE ROLE OF MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT OF EVANGELICAL RELIGIOUS EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract: Organizations must understand the most strategic motivational factors to promote a pleasurable work for employees. One of the examples of organizations is the educational institutions that develop the society in which this professional is inserted and, with the religious plurality, educational institutions linked to religious dogmas present singularities in the way of motivating them. The study considers that the employee has different levels of motivation: realization of personal and social needs (Theory of Needs); how the institution can corroborate for the satisfactory development of work - both in relation to activities, as well as the work environment (Theory of Two Factors); and in the way that the manager, in his command activity, is able to stimulate the creativity and communication of the team (Theory X and Y). This research applied questionnaires and conducted interviews that were treated using the qualitative content analysis method. In addition to a synthetic reflection of the results of the questionnaires based on the Likert scale, the exploration of the material collected in the interviews by codes is presented, translating the responses of the interviewees, empirically contextualized categories and dimensions that represent the implications of motivation in religious teaching institutions. These implications are seen at three levels: leadership by religious concepts, the way that precepts of religion are used as motivation and social relationships or personal perceptions of employees about the ecumenical environment. Thus, the study indicates practical contributions to educational institutions (religious or not), presenting an analysis of day-to-day work issues and institutional and personal values of employees.

Keywords: Motivation. Educational institutions. Religious institutions.

1 INTRODUÇÃO

Uma das tarefas mais complexas do gestor contemporâneo é identificar fatores que possam estimular os colaboradores no ambiente de trabalho para que hajam boas relações entre todos, estimulando a criatividade e comunicação da equipe (MARTINS *et al.*, 2019). Para isso, deve-se levar em consideração que cada colaborador possui níveis diferentes de motivação, pois podem ter problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e outros que podem influenciar na produtividade individual e da equipe (MAXIMIANO, 2015; MARTINS *et al.*, 2019).

Logo, as organizações precisam identificar e trabalhar alguns fatores que possam provocar estímulos motivacionais nos colaboradores. Dentre os principais, destacam-se: ambiente agradável, salário compatível com as atribuições, plano de saúde, reconhecimento, folgas e gratificações, fazendo com que os funcionários sintam a importância e utilidade do seu trabalho dentro da organização (SILVA, 2011; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015). As necessidades não satisfeitas podem causar sentimento de frustração e ansiedade. Por isso, o indivíduo pode adotar comportamentos que podem prejudicar os seus colegas de trabalho e, conseqüentemente, o setor no qual ele trabalha e o desempenho da empresa (SANTOS; MARTINS, 2016).

Como normalmente o colaborador não pode aliviar esse sentimento de tensão por suas frustrações em seus colegas ou material de trabalho, geralmente, procura outra forma para mitigar essa emoção. Por consequência, ele pode diminuir o nível de produtividade, executar as suas funções aquém do esperado ou também, como trata-se de um ambiente de trabalho, buscar outras alternativas como mudar a profissão ou procurar emprego em outra organização (CHIAVENATO, 2009; MAXIMIANO, 2015; MARTINS *et al.*, 2019).

Segundo Bergamini (2008), notadamente, a preocupação dos executivos que dirigem alguma organização é propiciar, aos colaboradores, possibilidades para exercer produtividade em suas atividades laborais. Assim, esse é um grande desafio dentro das organizações: a falta de motivação para o trabalho.

Sobre o mesmo tema, Dutra (2016) considera que o ambiente de laboral precisa estar equilibrado, distribuindo a quantidade de pessoas necessárias para realizar os trabalhos de cada operação da empresa. Isso também permite considerar um *layout* organizado de forma a proporcionar maior dinamismo e liberdade para a execução das atividades.

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. A intrínseca está relacionada a fatores internos de cada indivíduo representando a satisfação dos seus interesses, não havendo a necessidade de recompensas. Já a extrínseca, se origina de fatores externos, nos quais o

indivíduo realiza as tarefas evitando advertências ou para obter recompensas (BERGAMINI, 2008; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015; MARTINS *et al.*, 2019).

A forma de otimizar as organizações é estudada amplamente de maneira a não focar apenas na padronização dos processos, produção máxima com menor custo, unidade de comando, dentre outros aspectos propostos pelas teorias da administração clássica e científica. A otimização também tem relação com a motivação e boas condições de trabalho do principal recurso que faz com que todos os outros possam funcionar de forma integrada para alcançar os objetivos organizacionais: as pessoas (MAXIMIANO, 2011; LACOMBE, 2012; RIBEIRO *et al.*, 2015).

Algumas organizações no Brasil têm formas diferentes de gestão, como empresas do setor público (SANTOS; MARTINS, 2016), clubes-empresa de Futebol (ALBINO *et al.*, 2009), Organizações não Governamentais (ONGs) (DORO *et al.*, 2019), empresas familiares (ALVES; GAMA, 2020), negócios sociais (GENÚ *et al.*, 2018), dentre outras. Além destas, uma das organizações que tem um caráter basilar na cultura brasileira são as organizações religiosas que, de forma direta ou indireta, influenciam nos hábitos e na cultura da população local através da espiritualidade (GONÇALVES, 2013; CORRÊA, 2019).

No Brasil, historicamente, a fé cristã começou a ser propagada a partir século XVI pelos Jesuítas com o intuito de colonizar os povos nativos com base nos dogmas seguidos pela Igreja Católica em momentos que eclodia a reforma protestante na Europa. Após o Brasil se tornar um Estado independente, a cultura religiosa se manteve fortemente baseada no sistema de padroado, mantendo intenso vínculo entre o império e a Igreja Católica, ficando o Imperador responsável pela nação e pela liderança da igreja em seu território (SEPULVEDA; SEPULVEDA, 2017).

A transformação do Estado e a separação Estado/Igreja oficializada no final do século XIX, acabou por garantir a pluralidade religiosa, possibilitando que novas denominações religiosas ingressassem e conquistassem solidez institucional na cultura Brasileira. Com isso, o campo religioso brasileiro se tornou um mercado de livre concorrência para várias instituições religiosas, algumas dessas enveredando também para a área de ensino com o objetivo de propagar as suas crenças (CORRÊA, 2019).

A problemática dessa pesquisa é pautada no seguinte questionamento: **quais as implicações da religiosidade das organizações e gestores na motivação de colaboradores de instituições de ensino básico e superior que se declaram como evangélicas?** Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência da motivação

organizacional na produtividade dos colaboradores em instituições religiosas evangélicas de ensino básico e superior localizadas no Recife e Região Metropolitana do Recife (RMR).

As Instituições evangélicas foram escolhidas, por se destacar por dogmas baseados nos preceitos pregados na Bíblia Sagrada, principalmente nos ensinamentos dos evangelhos do Novo Testamento, e tem como principal característica que todos os seus fiéis podem ter acesso direto à Deus, independente de autoridades eclesásticas (DOS SANTOS, 2016). Para tanto, buscou-se verificar o clima organizacional dos colaboradores através da realização de questionários e entrevistas semiestruturadas. Estas foram analisadas de modo a elucidar o impacto da motivação na produtividade destes colaboradores e como isso pode interferir na produtividade dos mesmos nas organizações.

Considerando exposto, a relevância dessa pesquisa se dá pelo fato de que os aspectos motivacionais dos funcionários quanto a religiosidade presente na gestão e cultura organizacional ainda não foram explorados em trabalhos acadêmicos, principalmente quando se trata de instituições de ensino básico e superior. Neste sentido, o presente estudo busca complementar o direcionamento de Gonçalves (2013), que aponta como a religiosidade pode influenciar direta ou indiretamente o comportamento das pessoas, organizações, ambientes, eventos, imprensa, dentre outros.

2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Notadamente, a motivação dos colaboradores tem se tornado um ponto importante a ser considerado pelos gestores das organizações no que diz respeito às consequências que podem provocar na produtividade e nos resultados no trabalho. Com a concorrência cada vez mais acirrada no mundo dos negócios, um capital humano engajado com os objetivos das organizações pode se tornar um fator crucial para gerar diferenciação na entrega do produto ou serviço, gerando vantagem competitiva (BERGAMINI, 2008; SANTOS; MARTINS, 2016).

A motivação tem relação com as forças internas e externas dos seres humanos que interferem em seu entusiasmo e determinação para realizar uma ação, podendo culminar a comportamentos de alto desempenho nas organizações. Dessa forma, motivos são estímulos a pessoa agir de determinada forma podendo ser influenciado pelo ambiente interno e o ambiente externo (DAFT, 1999; MARTINS *et al.*, 2019).

Por muito tempo, antes da Revolução Industrial, o estímulo ao colaborador executar as suas atividades com eficiência e eficácia era caracterizada pelo uso de ameaças, punições ou premiações (BERGAMINI, 2008). Nos primórdios da administração, Taylor, considerado

o precursor da administração científica, julgava que, para os colaboradores trabalharem motivados, deveriam ter aumento nos seus salários e recompensas financeiras. Já para Fayol, destaque na teoria clássica da administração, a ênfase da produtividade estava na capacidade de liderança e cadeia de comando, sem muita preocupação com os fatores humanos e relações no trabalho (LACOMBE, 2012).

Mais tarde, esse pensamento sobre motivação acabou sendo alterado com o nascimento da teoria das relações humanas, estudada por Elton Mayo. Com esse enfoque, o trabalhador passou a ser visto como um ser social, ao contrário de como era antes, e pregava que o foco das organizações deveria enfatizar as interações entre as pessoas (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Com o passar dos anos, surgem estudos sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho, buscando entender e sugerir ações para as organizações aplicarem com seus colaboradores visando influenciá-los em suas escolhas no trabalho, pois a motivação é um elemento individual (SANTOS; MARTINS, 2016). Considerando que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, cabe aos gestores analisar quais os estímulos motivacionais de cada colaborador para que possam instigá-los a desenvolverem as suas habilidades para obter satisfação pessoal e bom desempenho profissional dentro da organização (MARTINS *et al.*, 2019).

Conforme afirma Fiorelli (2004), para que haja motivação, é necessário haver uma razão que a impulse. Então o colaborador deve ser alocado em uma função que seja capaz de explorar, estimular as suas potencialidades e além disso ser recompensado com benefícios, como um salário compatível, plano de crescimento e o reconhecimento da empresa que demonstre que o colaborador tem valor para a organização. O prazer no trabalho tem relação direta com a resposta emocional em relação ao ambiente e as situações no dia a dia (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Com o mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas sempre busquem a inovação. Para isso, é necessária a adoção de práticas motivadoras constantes para garantir alto desempenho e redução da rotatividade dos colaboradores. Estes, para desenvolver as suas funções de maneira satisfatória, é necessário estarem motivados não só no trabalho, mas também nas suas vidas pessoais e emocionais, e que sejam respeitados, de fato, pela sua colaboração com a empresa e não visto apenas como um funcionário a mais (MARTINS *et al.*, 2019).

Mesmo com a evolução da tecnologia e as máquinas estarem cada vez mais ganhando espaço no auxílio às atividades das organizações, ainda assim é necessária a interferência

humana, ao menos para controlá-las. Os gestores devem enaltecer as capacidades dos seus colaboradores afim de fazer com que eles sintam que o que fazem é importante e útil para a empresa, reconhecendo seus esforços e buscando a satisfação das necessidades sociais (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

O comportamento dos colaboradores em uma organização pode ser condicionado a dois fatores distintos: os higiênicos e os motivacionais. O primeiro diz respeito às condições de trabalho, salários, benefícios, normas institucionais etc. Já os fatores motivacionais têm relação com o colaborador, seus direitos e deveres, reconhecimento pela gestão, responsabilidade, auto realização e outros (MARTINS *et al.*, 2019).

A motivação é volátil de acordo com a ocasião em que cada indivíduo se encontra. Estes estão suscetíveis a interferência do meio externo em seu psicológico e na sua capacidade produtiva, que podem ter diferentes perfis psicológicos. Pessoas mais enérgicas possuem melhor relação interpessoal seja com seus colegas de trabalho, clientes, fornecedores amigos ou familiares. Além dos outros fatores já citados, o colaborador, para realizar alguma atividade com entusiasmo, precisa acreditar e gostar do que está fazendo, pois assim ele transmite confiança e transparece a sua satisfação para as pessoas próximas, o que resulta em um bom desempenho no trabalho (BLAUTH; BLAUTH, 2009; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

O comportamento humano é algo bastante complexo e, diante disso, múltiplas teorias surgiram ao longo do tempo para tentar explicar os fatores motivacionais que induzem as pessoas a realizar determinadas ações e comportamentos (MAXIMIANO 2011; SANTOS; MARTINS, 2016). Visando entender como funciona o comportamento humano e o que satisfaz às suas necessidades, dentre as principais teorias motivacionais, o presente estudo irá abordar de maneira objetiva a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Abrahan Maslow, a Teoria X e Y, fomentada por Douglas McGregor e a Teoria dos Dois Fatores, estudada por Frederick Hezberg (SANTOS; MARTINS, 2016; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

2.1 Teoria das Necessidades – Abrahan Maslow

Na década de 40, o psicólogo americano Abraham Maslow desenvolveu a hierarquia das necessidades humanas, na qual se propõe a explicar os graus de motivação de cada indivíduo. Maslow desenvolveu sua teoria buscando compreender os motivos que levariam as pessoas a realizar determinada ação através de uma pirâmide composta na sua base pelas necessidades fisiológicas e de segurança, que são consideradas primárias, logo em seguida

têm as necessidades sociais, de estima e auto realização como secundárias conforme descrito na Figura 1 (LACOMBE, 2012; BANOVA, 2015; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Figura 1 - Hierarquia das necessidades



Fonte: extraído de Banov (2015, p. 73).

As necessidades são classificadas em dois grupos: primárias e secundárias. As necessidades primárias, que são as fisiológicas e de segurança, sofrem influência de fatores externos, como exemplo dos salários, benefícios e condições de trabalho. Já as secundárias, que são as sociais, de estima e auto realização, tem relação com os estímulos internos, como o reconhecimento por parte dos gestores, por exemplo (VIEIRA *et al.*, 2011; SILVA *et al.*, 2017).

Para Maslow, grande parte das pessoas tendem a buscar primeiro a satisfação das necessidades primárias, que são mais relevantes para a subsistência, e na sequência ir em busca das seguintes até conquistar a auto realização. As necessidades dos indivíduos, quando não satisfeitas, tornam-se um fator motivador para a realização de determinadas ações e quando alcançam seus objetivos primários, vão em busca de novos desafios para alcançar níveis mais altos da pirâmide (LACOMBE, 2012; SANTOS; MARTINS, 2016).

Essa teoria de motivação é considerada como uma das mais importantes pois, para Maslow, as pessoas buscam obedecer essa hierarquia em forma de pirâmide. A partir do momento que o indivíduo consegue satisfazer uma necessidade, surge outra no lugar fazendo que o mesmo realize ações para as satisfazer, conseqüentemente, as pessoas procurarão satisfazer as suas necessidades secundárias quando já estiverem satisfeitos com as necessidades primárias (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

Nem todas as pessoas conseguem efetivamente alcançar o topo da pirâmide ou outros níveis mais altos que desejam. Nessa jornada, podem aparecer dificuldades na satisfação das

necessidades mais básicas, podendo, dessa forma, reter essas pessoas nos níveis primários causando insatisfação e desmotivação para agir (SILVA *et al.*, 2017).

2.1.1 Necessidades fisiológicas

Essa necessidade corresponde ao primeiro nível em relação às outras na pirâmide hierárquica, porém é de suma importância para todas as pessoas, pois tem relação direta com a sobrevivência do indivíduo, devendo ser plenamente satisfeitas para seguir para o próximo nível (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Pode-se citar a necessidade de alimentação, abrigo, descanso, proteção e afins. A satisfação dessas necessidades nasce com o indivíduo, mas, a não ser que sofra pela falta dela, não necessariamente tem relação direta com a motivação e o comportamento, pois é o mínimo que todo ser humano deve ter (CHIAVENATO, 2010; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015; SANTOS; MARTINS, 2016).

Neste sentido, algumas empresas atualmente usam de benefícios como cesta básica, vale refeição, assistência médica e outros para ajudar a satisfazer às necessidades fisiológicas do colaborador e o manter mais motivado (BANOV, 2015; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

2.1.2 Necessidades de segurança

Estas necessidades do segundo nível da pirâmide são vinculadas com a satisfação das pessoas em relação à sua segurança e proteção no ambiente em que vivem. O medo da violência social, danos físicos e psicológicos, desamparo familiar são alguns exemplos de fatores que motivam as pessoas em busca de satisfazer a essa necessidade (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Normalmente os colaboradores que estão nesse nível buscam no trabalho um fator de segurança, muitas vezes por medo de perdas econômicas que possam ter, procuram seguir as normas da organização na maneira mais correta possível e planejam sua carreira profissional baseadas na estabilidade e segurança no seu emprego (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

2.1.3 Necessidades de sociais

Neste nível encontram-se as necessidades de relacionamento das pessoas e a necessidade de criar laços afetivos entre elas (CHIAVENATO, 2010; SANTOS; MARTINS,

2016). Isso tem relação com o desejo de interação e proximidade das pessoas, assim como a amizade, consideração, e relacionamento entre si (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

A primeira experiência social humana é o convívio com a sua família, onde há uma conexão emocional e sentimental além da troca de ideias e aprendizado. Neste sentido, normalmente há um desejo nas pessoas de se inserir em um grupo, realizando a troca de afeto entre familiares, amigos e pessoas do sexo oposto, pois quando essa necessidade é satisfeita, há um estímulo para alcançar o topo das realizações (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

2.1.4 Necessidade de estima

As necessidades de estima estão relacionadas a questão de status, reconhecimento e admiração com si mesma, com o grupo no qual a pessoa está inserida e o modo em que ela se auto avalia (SILVA *et al.*, 2017; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019). Neste nível, o indivíduo busca independência, autonomia para tomar decisões e reconhecimento pelos seus esforços para se sentir valorizado e respeitado perante o grupo em que ele está inserido e pode ser o reconhecimento por ele próprio ou por outras pessoas (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

Diante disso, os colaboradores que buscam a satisfação desse nível estão suscetíveis ao reconhecimento por parte da organização e da gestão pois, se isso não ocorrer, pode causar sentimentos de inferioridade, impotência ou medo (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

2.1.5 Necessidade de auto realização

Este é o nível mais alto da hierarquia das necessidades desenvolvidas por Abraham Maslow e também o mais difícil de ser alcançado. Nele estão as necessidades de realização do próprio potencial do indivíduo ligadas ao autodesenvolvimento e satisfação (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

As pessoas que se encontram nesse nível dão menos importância ao recebimento das recompensas expostas nos níveis mais baixos, aceitando suas conquistas, vislumbrando novas oportunidades de desenvolvimento das suas habilidades, sentindo prazer no trabalho que desenvolve na organização (SILVA *et al.*, 2017; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

2.2 Teoria dos Dois Fatores - Frederick Herzberg

No final da década de 1950, Frederick Herzberg concebeu a chamada Teoria dos Dois fatores, que surgiu da necessidade de investigar os sentimentos de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, permitindo a criação de suposições a respeito de dois tipos de fatores que poderiam influenciar na produtividade do trabalho. Esses fatores podem ser motivacionais, que se relacionam com o cargo em que o indivíduo ocupa ou higiênicos, que estão ligados às condições de trabalho (SANTOS; MARTINS, 2016; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Os fatores motivacionais, também chamados de satisfactores, são intrínsecos de cada indivíduo e tem relação com o cargo em que este ocupa, o conteúdo desse cargo e as tarefas que são executadas no trabalho (VIEIRA *et al.*, 2011). Neste sentido, esses fatores tratam das obrigações de cada colaborador dentro da organização, a satisfação da sua necessidade de crescimento pessoal e profissional, estando diretamente relacionada à cultura da empresa de estimular a motivação do indivíduo (SANTOS; MARTINS, 2016). Reconhecimento profissional, oportunidade de crescimento individual, responsabilidade e realização são alguns dos níveis de satisfação propostos pelos estudos de Frederick Herzberg que dependem das atividades em que cada pessoa realiza na organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2012; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019). Os fatores satisfactores são profundos, causando motivação para o colaborador quando estão presentes, porém, não necessariamente, podem gerar insatisfação quando estão ausentes (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Já os fatores higiênicos, conhecidos também como insatisfactores, apesar de não estarem diretamente relacionados à satisfação do colaborador, precisam estar presentes de maneira satisfatória com o objetivo de impedir a diminuição da produtividade do quadro funcional da empresa, pois estão ligados às suas condições de trabalho (SILVA, 2008; SANTOS; MARTINS, 2016). Essas condições de trabalho ficam sob responsabilidade das organizações podendo-se citar as seguintes: salário, benefícios, condições físicas do local de trabalho, normas e regulamentos, clima organizacional e outros (VIEIRA *et al.*, 2011). Quando os fatores higiênicos estão presentes também de maneira abstrata, como exemplo da boa relação interpessoal entre os colaboradores e a forma em que os supervisores se dirigem aos colaboradores, é criado um clima psicológico saudável no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2011; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019). Neste sentido, Herzberg explica que quando esses fatores estão presentes, não geram diretamente a motivação, mas quando são dispostos de maneira inadequada, a consequência é a insatisfação dos

colaboradores (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

2.3 Teoria X e Y - Douglas McGregor

A partir da década de 1960, começaram a surgir os estudos de Douglas McGregor a respeito do comportamento humano, trazendo duas visões distintas de modelos gerenciais, denominadas de Teoria X e Teoria Y (SANTOS; MARTINS, 2016). A primeira tem relação com os modelos clássicos da administração, com um enfoque tradicional e mecanicista e a segunda com a abordagem humanística moderna, considerando o comportamento dos colaboradores (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Neste sentido, a Teoria X retrata um modelo mais rígido de gestão, instigando ao trabalhador realizar as suas atividades dentro de regras pré-estabelecidas, organizando os recursos da organização e incentivando os colaboradores a modificar os seus comportamentos para alcançar os objetivos financeiros. Esta teoria fala que a gestão deve interferir ativamente na produtividade das pessoas pois, sem isso, elas não iriam produzir o esperado para o crescimento organizacional (VIEIRA *et al.*, 2011). Para tanto, as organizações que se enquadram à Teoria X usam a remuneração para recompensar, controlar ou punir os colaboradores, levando em consideração que os incentivos econômicos são um dos principais motivadores no trabalho (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Kwasnicka (2009) afirma de maneira crítica que essa teoria não prepara o colaborador para ocupar cargos melhores na organização, pois desestimula o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas habilidades e competências.

Já a Teoria Y tem uma abordagem diferente da Teoria X. McGregor afirma que ela tem bases em estilos mais modernos e democráticos de gestão em relação a natureza humana, buscando a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). A Teoria Y propõe que os colaboradores estão na organização ocupando seus cargos porque gostam de trabalhar, desempenhando duas atividades com eficiência e eficácia sem que seja necessário um estilo gerencial autocrático (CHIAVENATO, 2010; SANTOS; MARTINS, 2016). Essa teoria busca um modo de gestão que crie oportunidades para o colaborador expressar a sua criatividade, desenvolvendo seu potencial e suas habilidades e estimulando o crescimento individual para que a busca por alcançar os objetivos da empresa seja uma jornada gratificante. Pode-se encontrar modelos de gestão baseado na Teoria Y em empresas que tem premissas mais humanistas e inovadoras, dispensando responsabilidades a todos os colaboradores, poder de decisão sobre determinadas situações,

plano de cargos e carreiras com maiores possibilidades de crescimento e a participação da equipe na tomada de decisões (KWASNICKA, 2009; VIEIRA *et al.*, 2011).

Na prática, normalmente, as organizações não se enquadram de maneira integral às características das Teorias X ou Y, mas sim, há certa combinação de características de ambas que podem variar entre setores, pois cada gestor tem diferentes experiências em sua carreira devendo adaptar a sua abordagem aos diferentes perfis de colaboradores (GIL, 2011; SANTOS; MARTINS, 2016).

3 FUNCIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A educação se destaca na importância, no desenvolvimento e na qualificação do trabalho, gerando maior qualidade na prestação do serviço laboral, com técnicas científicas implantadas, com o objetivo de promover a melhoria na atividade profissional e social. Estudos têm comprovado que o crescimento econômico e a competitividade das economias mais avançadas dependem, primordialmente, da capacidade para inovar nos produtos e nos processos, e que esta capacidade está assentada num elevado nível de conhecimentos profissionais dos trabalhadores (ESPANHA, 1995).

Vetor importante na educação é a construção de uma base pautada na ética, conduzindo a sociedade num caminho sólido, alicerçado numa doutrina progressista, que promove e desenvolve instrumentos que atendam as demandas sociais, alavancando assim relações econômicas. Ela, a educação, parece ser uma instituição, se não dispensável, secundária para o funcionamento da sociedade brasileira, tal como se encontra estruturada. Entretanto, é fundamental, para o controle das insatisfações populares e a neutralização dos movimentos sociais contestatórios e reivindicatórios, alimentar a crença no caráter redentor da educação escolarizada. Daí a ênfase no discurso pedagógico, nos debates e na elaboração de projetos educacionais e a falta de pressa em realizá-los (XAVIER, 2005).

A atividade escolar, praticada no hemisfério ocidental, tem privilegiado o pensamento lógico e a transmissão dos conteúdos considerados como válidos, onde essa configuração de instituição escolar está calcada, comumente, em concepções que tem como marcadores a cultura pós-iluminista, segundo o escritor Morin (2000): “a separabilidade; a neutralidade dos conhecimentos científicos; o universo ordenado e imutável; a supremacia da razão”. Porém para Kincheloe (1997), a escola tradicional priorizou não a produção do conhecimento, mas a aprendizagem do que foi definido como conhecimento. “(...) em nome da neutralidade, uma visão particular do propósito educacional, que afirma que as escolas existem para transmitir cultura sem comentários.” (KINCHELOE, 1997).

Compreende-se que “transformar o espaço escolar não é uma opção, é uma consequência inevitável do ‘efeito dominó’ em que estamos inseridos”. (ABED, 2014). Não se trata somente de descuidar dos conteúdos que compõem as grades curriculares, como também das disciplinas escolares (que por sua vez são muito importantes), mas se faz importante resgatar os demais aspectos humanos, reintegrando-os em suas múltiplas facetas constitutivas.

Por mais que se estude o interior de uma instituição, elas não são recortes autônomos de uma realidade social, política, cultural e econômico-educacional de uma sociedade. A explicação daquilo que se constata não está evidenciada na forma imediata em si, mesmo se admitindo que as instituições adquirirem uma identidade. Na verdade, está no fruto dos laços de determinações externas a elas e, como já dito, acomodadas dialeticamente no seu interior (SANFELICE, 2007).

Quanto ao movimento de produção de conhecimento histórico, inicia-se com o contato com um objeto de estudo caótico (síncrese). “Neste momento inicial, o objeto é captado numa visão caótica, isto é, não se tem clareza do modo como ele é constituído. Aparece, pois, sob a forma de um todo confuso, portanto, como um problema que precisa ser resolvido” (SAVIANI, 2007a).

Em seguida, por meio da análise das fontes históricas e informações coletadas, é possível chegar a conceitos, abstrações e determinações mais simples, visto que ao final do percurso da pesquisa, por meio da síntese, é possível se conseguir um novo conhecimento, rico das determinações e relações numerosas, que envolve o objeto em estudo aqui evidenciado. “Compreendido, o processo de conhecimento é, ao mesmo tempo, indutivo e dedutivo, analítico-sintético, abstrato-concreto, lógico-histórico” (SAVIANI, 2007a).

O conhecimento, incumbido à historiografia educacional produzir, consiste em reconstruir por meio das ferramentas conceituais, categorias apropriadas, as relações reais que caracterizam a educação como um fenômeno concreto, isto é, como uma rica totalidade de relações e determinações numerosas (SAVIANI, 2007b).

3.1 Gestão Educacional

Diversos integrantes de nosso grupo de pesquisas realizaram um trabalho no primeiro decênio dos anos 2000, o que contribuiu significativamente com dados relevantes, coletados por meio de estudos de iniciação científica, no mestrado ou no doutorado. Naquele momento o nosso objetivo era analisar as questões históricas e atuais, tanto as relacionadas à formação, quanto as suas funções e formas de provimento, seja do cargo do diretor de escola, de e suas

possíveis implicações, seja na qualidade de ensino da escola pública, problematizando a literatura da área, e a tencionando as propostas e as práticas da administração/gestão, no âmbito dos sistemas de ensino escolar.

Referente a esse projeto coletivo, entre as conclusões, destacamos a necessidade de reacender a discussão iniciada nos anos 1960, a respeito da formação inicial do diretor de escola, para que este possa interagir de forma propositiva com as diretrizes da política educacional. Essa conclusão baseou-se na preocupação de que o administrativo-gerencial não se feche em si mesmo, pois, para que esteja a serviço dos fins educacionais, os diretores têm que conhecer quem, e por que, são pensados os fins, a serviço de quem estão seus limites, e as reais possibilidades de atuação (ABDIAN; HOJAS; OLIVEIRA, 2012; ABDIAN; OLIVEIRA; JESUS, 2013).

O grupo buscou elementos teóricos e práticos que permitissem compreender as relações construídas entre gestão e qualidade, e identificou que, no âmbito teórico, há críticas às políticas educacionais que atrelam qualidade à produção de índices, como também, às práticas escolares, sobretudo de gestão, que reproduzem essas diretrizes. No campo empírico, diagnosticou que a gestão como organização do trabalho na escola (MACHADO, 2000) ou como utilização racional de recursos para se atingir fins determinados (PARO, 1986). Vem se constituindo para o alcance de resultados/índices e lançando mão de estratégias, inclusive, incoerentes com a práxis pedagógica. No entanto, o contato com o público — pais, alunos, professores, funcionários — permitiu identificar que a concepção de qualidade não se atrela diretamente aos resultados mensuráveis. As falas dos diferentes integrantes evidenciam contradições e expectativas de que a escola venha a se constituir de outra forma. Portanto, as análises indicaram pontos de convergência com nosso referencial teórico (SILVA JR; FERRETTI, 2004; LIMA, 1998) que afirma, entre outros elementos, possibilidades de a escola construir sua autonomia, no limite das imposições, nos modos de pensar e fazer seu processo pedagógico. Isso se manifestou negativamente porque as diferentes realidades nos mostraram estratégias pouco ou nada pedagógicas, tais como treinamento de bons alunos e capacitação de professores de acordo com sistemas apostilados, mas, ao mesmo tempo, positivamente, porque se podem agir dessa forma, podem, também, ser infiéis à lógica empresarial que vem se impondo a elas.

3.2 Educação a Distância (EaD)

A construção de um ensino superior de qualidade, da mesma forma analisando a importância de levar a todo o país uma educação de qualidade, se a partir da necessidade de

dar a devida importância para a Educação a Distância (EaD), modalidade de ensino largamente difundida e crescente no Brasil. Levando a reflexão e a contextualização desse importante instrumento educacional. Num momentoso tão delicado da nossa história, onde o mundo é atingido violentamente por uma das maiores pandemias já vividas pela humanidade, torna evidente e essencial ressaltar a importância do ensino a distância na continuidade da formação acadêmica e profissional das pessoas (PRETI, 2011).

Evidencia-se nesse contexto aqui explanado, que a educação promovida pelo ensino superior a distância da Escola Adventista tem suas bases alicerçadas na família, dedicando sua doutrina evangélica as melhores diretrizes educacionais do nosso país. A expressão “educação à distância” cobre as distintas formas de estudo em todos os níveis que não se encontram sob a contínua e imediata supervisão dos tutores, presentes com seus alunos na sala de aula, mas, não obstante, se beneficiam do planejamento, orientação e acompanhamento de uma organização tutorial (NISKIER, 2000)

Outro ponto importante a ser estudado é a disciplina escolar e a importância que o professor tem num projeto educacional qualificado onde se faz evidente a interação aluno-professor. Pelo ponto de vista do magistério, o professor toma em seu enredo o posicionamento de “líder” ou “promotor” do conhecimento. Gerando assim uma base para o saber.

Segundo esse ponto de vista, a escola é o lugar de recepção e de reprodução do conhecimento externo, variando sua eficiência pela maior ou menor capacidade de transpô-lo. A figura do professor aparece então como um intermediário desse processo de reprodução, alto grau de eficiência é medido pela capacidade de gerenciamento das condições de adaptação do conhecimento científico ao meio escolar (BITTENCOURT, 2018).

Como já foi referido, são diversos os significados do *eLearning*, tendo vários sentidos da sua aplicação em contextos educativos. Frequentemente associado a uma racionalidade tecnológica, a aplicação do conceito aos contextos de prática reflete, também, a polissemia que o caracteriza. Refira-se, por uma questão de método, algumas das expressões, aplicações e processos que identificam o *eLearning*: *online learning*; *eLearning*; *iLearning*; *online training*; *web-based training* (RAO, 2011). Como se refere Frisen (2009: 4), “Frequentemente, a maneira como o e-learning é usado depende dos propósitos específicos de um autor ou da agenda de pesquisa específica²”. Neste sentido, a discussão sobre as

² Trecho traduzido pelos autores. Texto original: “Often, the precise way that e-learning is used is dependent on a author’s particular purposes or specific research agenda.”

concepções e as práticas de *eLearning* promove-se num espaço de interseção de cinco âmbitos que o sustentam: educação, formação, ensino, aprendizagem e tecnologias.

A questão que se coloca, portanto, em compreender as dimensões da democratização do acesso ao Ensino Superior necessária ao Brasil, exatamente para a ampliação da produção científica e do trabalho qualificado no contexto das políticas públicas educacionais, as quais se inscreveram a educação como direito, porém em uma perspectiva na qual o direito compreende não apenas o acesso, mas a garantia da boa qualidade da educação, independentemente da modalidade na qual o curso é oferecido. Espera-se, portanto, contribuir para a ampliação das análises sobre as circunstâncias nas quais a EaD tem sido ofertada no Brasil, de maneira a trazer para a pauta das discussões as implicações dessa expansão quanto à educação propriamente dita, às condições de trabalho do professor e à qualidade dos cursos ofertados.

4 INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS

A chegada dos jesuítas no Brasil, por volta do ano de 1549, objetivava a colonização dos nativos brasileiros através da educação religiosa tinha como premissa promover a adequação destes aos costumes e cultura dos colonizadores portugueses (BORIN, 2018).

Os dogmas católicos tinham como objetivo os princípios éticos individualistas, voltados à pessoa sobre a sociedade e a moralidade dos indivíduos que refletiria na qualidade moral da sociedade baseado nas Escrituras Divinas, para a evangelização e educação dos nativos sob inspiração cristã. Por esse motivo, estes foram impostos a conviveram sob opressão e trabalho escravo, como se essas situações independessem da vontade do homem e fosse apenas a vontade de Deus (SEVERINO 1986; BORIN 2018).

A educação religiosa privilegiava a elite, as classes dominantes, baseada nos seus valores e nos interesses. A escola jesuíta e o educador tinham como meta levar a escravidão dos negros e dos nativos para trabalhar como mão de obra escravista (BORIN, 2018).

Entre os séculos XIV e XV, surgiram os primeiros movimentos da reforma, pelo qual seus protestos eram contra as práticas e os ensinamentos da Igreja Medieval. Esses movimentos eram direcionados por João Wycliff (1325-1384), que condenava as irregularidades do clero como purgatório, indulgências, celibato clerical e as pretensões papais. Wycliff pregava em seus escritos o propósito de que a igreja deveria ter uma vida semelhante a Cristo, e não por sacramentos e pelas posses que exerciam sobre os governantes (MATOS, 2005).

Já nos séculos XV e XVI havia um ressentimento contra a Igreja pelos abusos praticados pelo papado e do desvio de seu propósito, portanto deixaram a espiritualidade e

concentravam-se em lutas políticas e uso de poder para controlar as pessoas e extrair dinheiro e riquezas dos indivíduos, empobrecendo não só aos camponeses, mas aos burgueses e governantes como uma forma de serem perdoados os seus pecados. (MATOS, 2005).

A Reforma Protestante foi marcada por Martinho Lutero que era um membro do baixo clero que queria mudanças para a Igreja e lutava pelo protestantismo que estavam divididos em 2 aspectos: A Contrarreforma e a Reforma. A Contrarreforma era a igreja Romana que tentava se reorganizar e lutar contra o protestantismo, e a Reforma Católica tinha a preocupação em corrigir certos problemas internos do catolicismo (MATOS, 2005; RODOR, 2014).

A separação do Estado/Igreja trouxe uma pluralização religiosa, fazendo com que houvesse uma diversificação institucional e o fim do monopólio dominado pela Igreja Católica, tendo em vista a liberdade dos fiéis em escolher o seu viés religioso. Esse pluralismo faz com que surgissem diversos grupos religiosos, alguns atrelados a empresas, gerando diversificação de produtos e serviços oferecidos aos fiéis, a exemplo das instituições de ensino religiosos, e, conseqüentemente, competitividade no mercado (MARIANO, 2003; CORRÊA, 2019).

4.1 A religião nas Instituições de Ensino

A constituição da Republica dos Estados Unidos do Brasil, em 24 de fevereiro de 1891, de acordo com o artigo 72 parágrafo 6º é baseado em princípios de liberdade religiosa, sendo interpretado que o Ensino Religioso é de responsabilidade de cada instituição religiosa. Mais adiante, com o governo de Getúlio Vargas por meio do decreto nº 19.941 em 30 de abril de 1931, o Ensino Religioso em estabelecimentos educacionais é de modo facultativo tanto em nível primário, secundário ou normal (BORIN, 2018).

A BNCC é uma base nacional comum curricular que foi aprovada no dia 20 de dezembro de 2017 que tem por objetivo definir os conhecimentos essenciais e necessários para os alunos de educação básica tem o direito de aprender. É de extrema obrigatoriedade a BNCC ser implementada em currículos das redes públicas, privadas, urbanas e rurais de todo território brasileiro (BRASIL, 2015).

A BNCC é um conjunto de direitos que todos devem ter em relação ao Ensino que está na legislação Federal por exemplo: Na constituição de 1988; na lei das diretrizes e bases; nas diretrizes curriculares nacionais, e no plano nacional de Educação. Ela é uma política de Estado e não de governo, ela foi constituída de maneira democrática e colaborativa em 2015. O processo de elaboração foi orientado pelo Ministério da Educação (MEC), Conselho

Nacional de Secretários de Educação (Consed), União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e Conselho Nacional de Educação (CNE), também a participação da sociedade civil, professores e gestores. Dentre as competências gerais da Educação Básica destaca-se que o aluno precisa exercitar empatia, dialogar, resolver conflitos e cooperação, levando-os a respeitar aos outros e ao direito humano, acolhendo e valorizando a diversidade dos indivíduos e dos grupos sociais como identidades e culturas sem preconceitos de qualquer natureza (CUNHA, 2016).

As instituições de ensino devem acatar a crença dos alunos assim como fala a lei básica da Educação de acordo com a BNCC, em suas competências gerais, que a flexibilidade, os princípios éticos e inclusivos devem ser respeitados, assim como nos casos de pessoas adventistas que guardam o sábado (BRASIL, 2015).

As instituições de Ensino precisam ser flexíveis para adaptar as novas exigências da lei para com os religiosos. A BNCC informa que a disciplina de Ensino Religioso está integrada na área de Ciências Humanas juntamente com história e geografia (BRASIL, 2015; CUNHA 2016). Em janeiro de 2019 editou-se uma lei nº 13.796/2019 artigo 7º A na lei das diretrizes e bases da educação nacional (LDB – lei 9.394/1996) que aplica-se as instituições de ensino pública ou privada.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo segue os direcionamentos de Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) quanto a execução de uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de analisar o tema em profundidade. Esse tipo de pesquisa visa a pluralidade, envolvendo enfoques distintos, utilizando métodos e recursos com o objetivo de investigar e fenômenos sociais (VIEIRA, 2013).

A pesquisa qualitativa instiga a descrição da complexidade do comportamento humano, analisando e interpretando seus aspectos mais profundos, sendo apropriada para a avaliação formativa ao passo que objetiva a analisar e propor melhorias para um programa ou processo existente (LAKATOS; MARCONI, 2010; ROESCH, 2012; SANTOS; MARTINS, 2016). Dessa forma, os dados coletados devem ser analisados de maneira diferente dos estudos quantitativos, que são realizados através de uma abordagem estatística, mas sim a partir de análises de conteúdo (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A abordagem qualitativa proporciona ao pesquisador a compreensão de questões mais profundas devido ao seu processo de imersão nas informações, possibilitando a aproximação de questões mais sensíveis aos interesses dos envolvidos. A vantagem dessa abordagem é

que os indivíduos envolvidos na pesquisa têm a tendência a ter um maior engajamento no processo, uma vez que decidiram participar por espontânea vontade, colaborando e fornecendo informações mais acuradas (VIEIRA *et al.*, 2002; MENDES; VIEIRA; CHAVES, 2009; VIEIRA, 2013).

Para isso, nos debruçamos sobre instituições evangélicas de ensino superior relacionadas com colégios da Região Metropolitana do Recife. Estas instituições foram escolhidas por meio de pesquisa exploratória em dados coletados da internet, que se enquadrassem no perfil proposto pela pergunta de pesquisa. Após isso, as três instituições da região que se encaixaram na busca foram contatadas por meios eletrônicos, como e-mail e telefone, para que pudessem participar da pesquisa.

Os métodos escolhidos para coletar os dados foram através de entrevistas semiestruturadas e questionários com gestores e funcionários dessas instituições. As entrevistas servem para nortear o desenvolvimento do projeto, onde podem ser obtidos dados de processos, lugares e pessoas trazendo diferentes perspectivas do objeto estudado, realizando uma investigação social afim de ajudar no diagnóstico e auxiliar na elaboração do tratamento do problema (MARCONI; LAKATOS, 2002; GODOY, 2006; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

Neste sentido, como trata-se de uma conversa entre duas pessoas de maneira profissional sobre o assunto estudado, a entrevista proporciona ao pesquisador maior interação com o entrevistado, podendo tratar de assuntos complexos com profundidade, podendo explorar o tema além do roteiro (LAKATOS; MARCONI, 2010). A princípio, as entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro de perguntas abertas, possibilitando ao entrevistador redirecionar as perguntas de acordo com as respostas para tentar descobrir mais detalhes sobre a pesquisa em questão (KNECHTEL 2014; SANTOS; MARTINS 2016).

As entrevistas foram gravadas com a aprovação dos respondentes. Em seguida, foram realizadas as transcrições dos diálogos em parágrafos para que fossem identificadas palavras-chaves e a, partir, disso um resumo e uma primeira categorização que são agrupadas de acordo com temas semelhantes. Adiante, os dados foram submetidos à análise de conteúdo e nesse processo de inferências, buscou-se compreender o sentido das falas e os significados que as mensagens que foram transmitidas (SILVA; FOSSÁ, 2015; DORO *et al.*, 2019).

Os questionários, por sua vez, têm como foco corroborar e embasar o que já foi qualificado, tornando mais plausível a teoria para que se tenha precisão no resultado. Esse instrumento é constituído por uma sequência de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador, podendo ser elaborado para ser respondido de maneira manuscrita

ou por formulários criados por meios eletrônicos. Os questionários têm como vantagem o acesso a um maior quantitativo de pessoas, a uniformidade e a comparação das respostas. (MARCONI; LAKATOS, 2002; GODOY, 2006; BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015).

Conforme citado anteriormente, os dados coletados foram estudados através da técnica de análise de conteúdo, que consiste em uma descrição objetiva e interpretação qualitativa dos dados para investigar a comunicação mediante a uma classificação de categorias dos elementos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2002). Esta análise pode ser arquitetada de várias formas de acordo com o objetivo do pesquisador, seja pela inferência pela identificação objetiva das mensagens ou adoção de conceitos semânticos estatísticos das falas, possuindo um caráter social (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A análise dos dados correspondeu a um processo de transcrição das falas das pessoas entrevistadas, com o foco em uma investigação descritiva, objetiva e sistemática do conteúdo coletado, com o objetivo de interpretar as mensagens transmitidas por cada entrevistado (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Para o presente estudo, o direcionamento das perguntas se baseiam em pilares atrelados a teoria de motivação no trabalho como: fatores motivacionais para o trabalho, satisfação com a função, ambiente de trabalho, relação com os colegas, relação com os gestores, divisão do trabalho, distribuição salarial, organização, higiene e influência da religião no trabalho

A primeira fase da análise de conteúdo constitui-se na sintetização das ideias do referencial teórico que é retomado de modo a embasar a interpretação dos dados da pesquisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; SILVA; FOSSÁ, 2015). Através da leitura das transcrições foram efetuadas a organização das ideias expostas para a realização da síntese e análise de todo o material coletado.

Na segunda fase, deve-se realizar a exploração do material coletados, que se trata da codificação levando em consideração os recortes dos textos em unidades de registro e de contexto, com o objetivo de compreender o significado das falas. Essa exploração é de suma importância pois proporciona uma riqueza de interpretações, analisando e estudando de maneira aprofundada com base no referencial teórico (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; SILVA; FOSSÁ, 2015).

A terceira fase consiste no tratamento e interpretação dos resultados, captando evidências de todo o material, comparando as categorias existentes nas análises, enfatizando os pontos semelhantes e diferentes encontrados (SILVA; FOSSÁ, 2015). Nessa fase há uma condensação e destaque das informações, instigando a análise reflexiva e crítica por meio das

interpretações dos dados resultando em dimensões, onde foram compiladas categorias de assuntos semelhantes (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

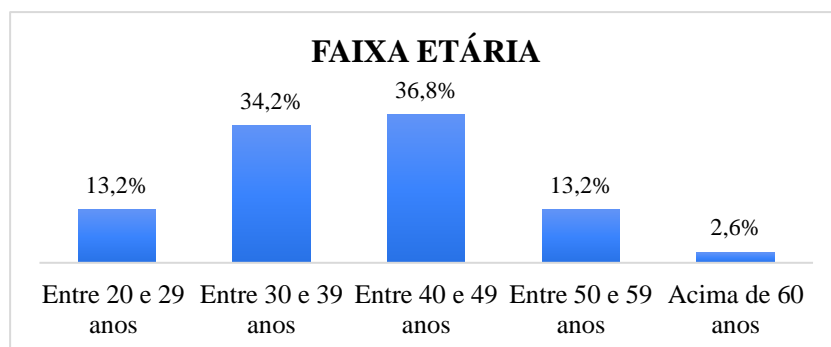
6 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa objetiva coletar dados relevantes sobre os pesquisados e de fazer de um levantamento minucioso, obtendo a maior quantidade de informações, valorando, assim, os interesses dos entrevistados. Foram pautadas no questionário informações básicas sobre os entrevistados como nome, idade, gênero e grau de escolaridade, além do nome da instituição em que o entrevistado trabalha, do seu cargo, função e do tempo de atividade na empresa. Foram aceitos participantes de cargos diversos nas instituições, desde estagiários à coordenadores e professores, para analisar a percepção geral dos aspectos motivacionais independente da função ou setor em que eles faziam parte.

O referido questionário foi elaborado através da plataforma do Google Formulários e enviado por meios digitais aos funcionários das instituições que tivemos acesso, ficando disponível entre os dias 21 de março e 10 de maio de 2020. Neste período, obtivemos 38 respostas de múltipla escolha para avaliar a satisfação laboral dos participantes em relação às instituições nos quais trabalham, assim como o comprometimento e a influência da religião no ambiente de trabalho.

Entre os participantes, constatou-se que 55% são pessoas do gênero masculino e 45% do gênero feminino com idades entre 20 e 60 anos. Isso demonstra que as instituições estudadas possuem profissionais com grande variedade de idade, predominantemente entre 40 e 49 anos, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes

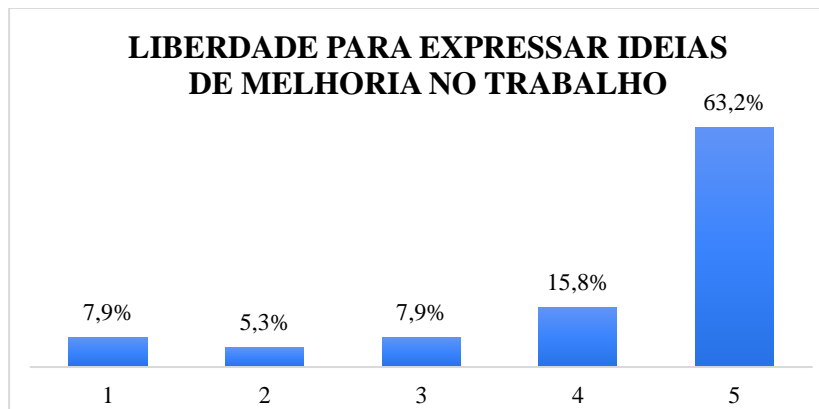


Fonte: corpus de pesquisa (2020).

Na seção posterior às perguntas com os dados pessoais, foi dada aos participantes a opção de respostas em uma escala Likert, onde 5 significa que o participante concorda totalmente, 4 concorda, 3 que é indiferente, 2 discorda e 1 discorda totalmente. Levando em consideração os conceitos estudados no referencial teórico a respeito da motivação no ambiente de trabalho evidenciadas por Maslow, Herzberg e McGregor e da religião nas instituições de ensino, três tópicos relevantes foram inseridos nos questionários: liberdade para expressar ideias de melhoria no trabalho, nível de satisfação com o salário atual e o a influência da religião no ambiente de trabalho.

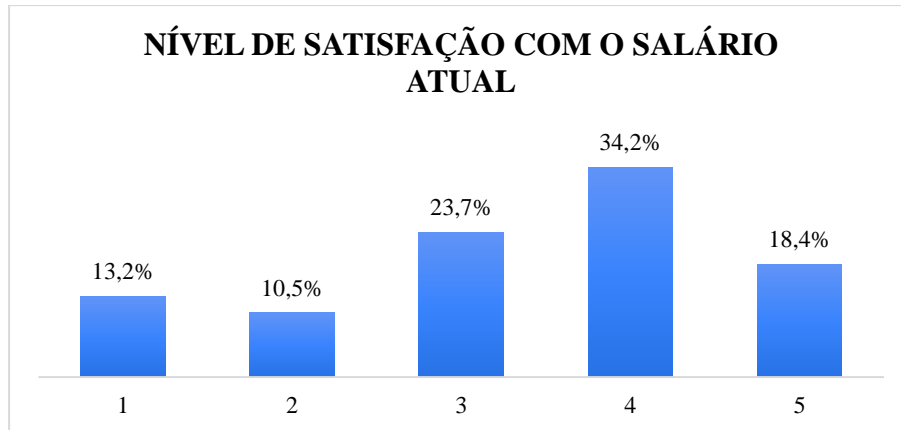
No Gráfico 2 apresenta-se as respostas dos participantes em relação a liberdade que possuem para opinar e desenvolver ideias em seu ambiente de trabalho, demonstrando que 63,2% responderam concordam totalmente que possui liberdade de expressão em relação a essa questão.

Gráfico 2 – Liberdade para expressar ideias de melhoria no trabalho



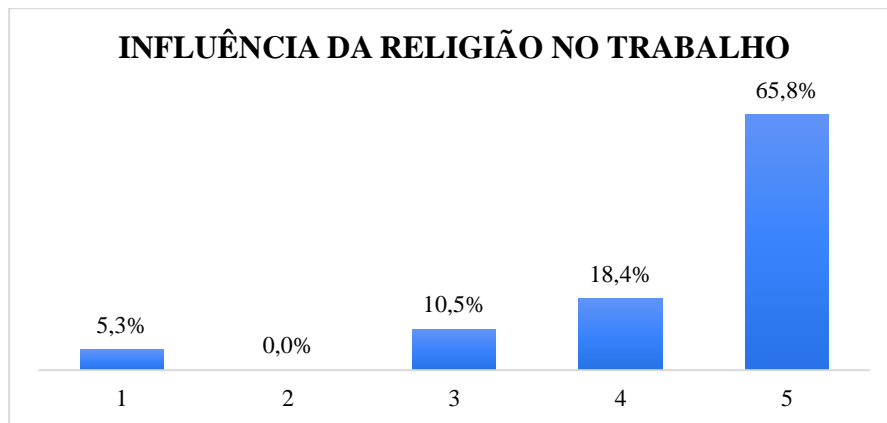
Fonte: corpus de pesquisa (2020).

Já em relação ao nível de satisfação dos participantes quanto ao seu salário, é notório que a maioria está satisfeito, mas não totalmente. A opção cinco, que quer dizer que o participante concorda que está totalmente satisfeito, foi selecionada por 18,4% das pessoas e em seguida, a opção quatro, foi selecionada por 34,2% conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nível de satisfação com o salário atual

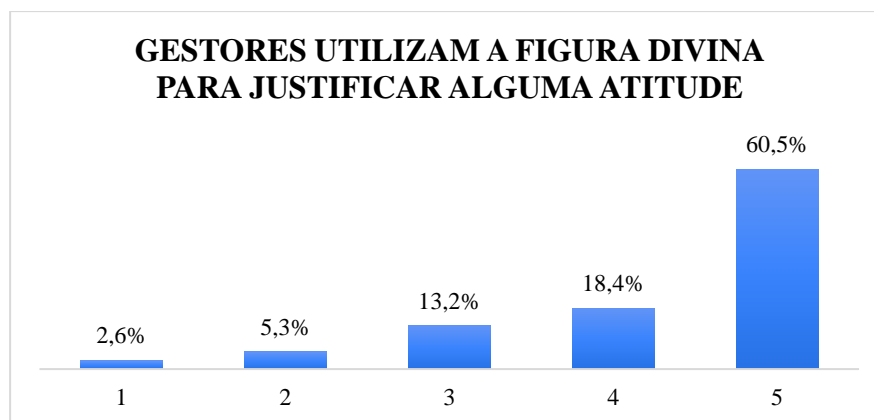
Fonte: corpus de pesquisa (2020).

Em relação a influência da religião no ambiente de trabalho, os participantes tiveram a opção de responder entre um, que quer dizer que discorda totalmente que esse tópico influencia no trabalho, e cinco, que significa que concorda totalmente com essa influência. A maioria das pessoas responderam a opção cinco, evidenciando que há uma atuação significativa da religião no ambiente de trabalho, conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Influência da religião no ambiente de trabalho

Fonte: corpus de pesquisa (2020).

Quando questionados em relação aos gestores utilizarem a figura divina para justificar alguma atitude do dia a dia, o que também tem influência nas normas de conduta das instituições, 60,5% dos participantes marcaram que concordam totalmente que há essa interferência no ambiente de trabalho, o que demonstra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Gestores utilizam a figura Divina para justificar alguma atitude

Fonte: corpus de pesquisa (2020).

7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta seção será apresentada a análise das entrevistas executadas com os participantes do questionário que se disponibilizaram para tal na presente pesquisa. Foram realizadas 19 entrevistas pessoalmente, por telefone e por meios de aplicativos de mensagens instantâneas no período entre 09 de abril e 14 de maio de 2020. No primeiro momento da análise, marcamos as falas dos entrevistados com o objetivo de mapear os tópicos que estavam presentes em suas respostas. Foram encontrados 116 assuntos diferentes, os quais chamamos de códigos. Levando em consideração a extensa quantidade, optamos por não os apresentar no corpo desta pesquisa, mas encontram-se disponíveis para visualização no Apêndice C.

Os códigos encontrados demonstram se tratar de assuntos próximos e convergentes. Neste intuito, a presente análise buscou aproximar essas falas a partir de assuntos em comum, onde alcançamos as categorias, que são um primeiro nível de interpretação do que foi falado pelos entrevistados.

O Quadro 1 apresenta a lista com as 15 categorias que foram identificadas através da análise dos códigos, bem como, as suas definições/descrições.

Quadro 1 - Lista de categorias

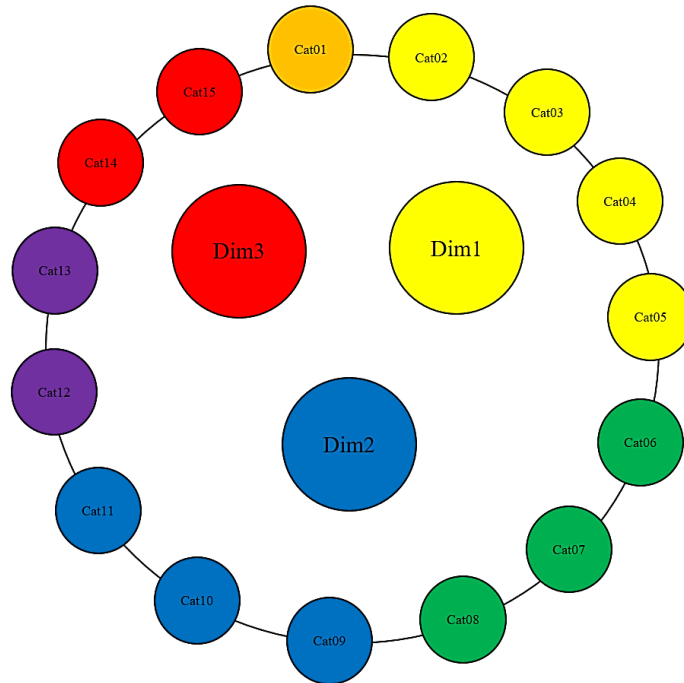
Categorias	Nome	Definição
Cat01	Feedback e acessibilidade da gestão	O gestor está sempre disponível para atender às necessidades dos colaboradores, buscando melhorar os processos administrativos e sempre dando <i>feedbacks</i> positivos ou negativos. Os colaboradores se sentem satisfeitos com isso pois os instiga a buscar a melhoria contínua no trabalho.
Cat02	Atitudes negativas da gestão	Os colaboradores não se sentem valorizados pela gestão e afirmam que a comunicação não é efetiva dificultando a liberdade de ensino. O que corrobora com essa afirmação é que o gestor fica em único polo, dificultando a interação com profissionais que trabalham em outros locais.

Cat03	Atitudes positivas da gestão	Alguns colaboradores afirmam que a gestão é composta por boas pessoas e que motiva a equipe a ter bons resultados. Logo, profissionais com menos qualificações se sentem valorizados da mesma forma que os demais.
Cat04	Distribuição das atividades	Para os colaboradores, as suas atividades são distribuídas conforme as suas funções, porém há uma sobrecarga de trabalho. Isso evidencia que a instituição carece de mais profissionais para que as atividades possam ser divididas de forma justa.
Cat05	Investimento em reconhecimento pela Gestão	Os colaboradores afirmam que uma boa recompensa para eles é o investimento por parte da empresa pelo esforço que disponibilizam para a instituição, pois se sentem desrespeitados e desvalorizados como profissional. Ser reconhecido pelo trabalho realizado é um dos principais pontos motivacionais para o colaborador desempenhar a sua função de maneira satisfatória.
Cat06	Satisfação com salário e benefícios	Colaborador afirma que o salário compatível com as funções e a empresa paga dinheiro extra de vez em quando. Além disso, a empresa transmite experiência para os colaboradores e se a empresa crescer futuramente há a possibilidade de aumento de salário dos profissionais. Entretanto, professores não tem percepção de crescimento profissional dentro da empresa, apenas o administrativo.
Cat07	Insatisfação com salário e benefícios	O colaborador afirma que o salário não é compatível com suas funções e gostaria de ter benefícios como vale alimentação e vale transporte. Esses fatores provocam insatisfação e, se não estiverem presentes, interferem diretamente na satisfação do colaborador.
Cat08	Sugestões de melhorias acadêmicas	Alguns professores sugerem que a instituição deveria rever carga horária das disciplinas, propor mais aulas práticas e atualizar as ementas dos cursos. Com isso, poderia diminuir a evasão das aulas por parte dos alunos e os conscientizar acerca do peso do curso superior.
Cat09	Pontos positivos do ambiente de trabalho	Os colaboradores consideram que um dos pontos positivos da organização é o seu Layout confortável. Neste sentido eles entendem que melhor ambiente de trabalho ajudam a realizar as suas atividades de maneira mais produtiva.
Cat10	Pontos negativos do ambiente de trabalho	O ambiente de trabalho é considerado desconfortável por alguns colaboradores pois faltam alguns recursos, equipamentos e, por vezes, é bagunçado por terceiros. Além disso, segundo os colaboradores, a instituição deveria investir na sala dos professores, na biblioteca e no espaço para as crianças (escola).
Cat11	A instituição não tem muitos recursos	Colaboradores se queixam da falta recursos tecnológicos para atender as necessidades das aulas e do baixo investimento em marketing e divulgação. Ainda segundo eles, a Instituição não tem recursos que concorrentes maiores têm e, como consequência, não remunera os funcionários de maneira justa, mas de acordo com as suas possibilidades. Além disso, afirmam que a escola não se mantém financeiramente, recebendo auxílio dos cursos da Faculdade.
Cat12	A religiosidade nessas instituições	A maioria dos colaboradores e alunos são evangélicos, mas nem todos, e os alunos protestantes tem preconceitos com os professores que não seguem os mesmos dogmas religiosos. Além disso, Figura Divina é usada nessas instituições de maneira a motivar as pessoas e interfere na vestimenta de colaboradores e alunos.
Cat13	Motivação intrínseca para o trabalho	Os colaboradores que trabalham nas instituições se motivam por vocação, superação de problemas pessoais e gostam de estar em sala de aula ajudando os alunos objetivos pessoais. Os colaboradores que se motivam por esses fatores se encontram em um nível de satisfação e autodesenvolvimento que dão menos importância ao recebimento de outras recompensas materiais.
Cat14	Relação interpessoal positiva	Colaboradores consideram o clima organizacional acolhedor e preza pelo respeito e ética no trabalho. Eles acreditam que os seus colegas fazem um bom trabalho, que a gestora é satisfeita com os resultados e isso contribui para melhor eficiência nos resultados.
Cat15	Relação interpessoal negativa	Colaboradores das instituições não gosta de trabalhar com seus colegas pois eles são mal-humorados e não valorizam o trabalho dos outros. Além disso, eles afirmam que seus colegas devem se dedicar mais, pois nem todos fazem um bom trabalho.

Fonte: elaboração dos autores (2020).

Essas categorias representam a fala dos entrevistados que nos levaram às inferências sobre as implicações da motivação nas instituições religiosas, que é o objetivo desta pesquisa. Neste sentido, identificamos três dimensões que representam a convergência dessas categorias, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Mapa de convergência entre categorias e dimensões



Fonte: elaboração dos autores (2020).

Como pode ser analisado no mapa, as dimensões, apesar de serem autônomas, compartilham algumas categorias entre si (vide o esquema de cores apresentado) e suas definições podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Lista de dimensões

Dimensões	Nome	Definição
Dim1	O papel do gestor na motivação para o trabalho em uma instituição religiosa	A hierarquia é considerada como fundamental para a motivação de cada colaborador de instituições religiosas de ensino. As práticas de motivação dos gestores apresentam características mecanicistas e também humanizadas quando tentam estimular os seus colaboradores. Esse estímulo é materializado numa busca contínua por uma relação próxima entre gestor-colaborador que é vista como positiva no âmbito interpessoal e com clareza nas demandas delegadas.

Dim2	Interferência da instituição e a religião na motivação do colaborador	Diferentes aspectos da forma como as instituições de ensino religiosa funcionam impacta na motivação de colaborador. A sobreposição entre regras das instituições e práticas sociais de pessoas assumidamente evangélicos (regras de vestimentas e a figura divina é muito utilizada para motivar os colaboradores) é destacada como código de conduta. Apesar de partilharem de uma mesma crença, as relações interpessoais entre colaboradores não necessariamente são positivas. O que se soma a outras consternações: o ambiente de trabalho ser visto como desconfortável e desorganizado, a empresa pagar seus funcionários como pode e não de maneira satisfatória, a falta de acesso ao gestor que pode estar fixo em apenas um polo, etc. Contudo, tais aspectos são considerados mínimos, já que a motivação é atestada como amor pelo que fazem e não nas condições que o fazem.
Dim3	Influência das necessidades pessoais e sociais em um ambiente de trabalho ecumênico	O clima organizacional das instituições religiosas de ensino é apontado como acolhedor, respeitoso e ético, independente da relação entre colegas de trabalho. Os colaboradores entendem que tem espaço para seguir sua vocação: ensinar e ajudar alunos a se desenvolverem e alcançarem seus objetivos é evocada como aspecto. Por consequência, dão menor importância ao recebimento de recompensas materiais, pois se satisfazem com o trabalho que desenvolvem. Ainda, a contínua disponibilidade dos gestores para atender os profissionais quando necessitam, e sempre dando <i>feedbacks</i> positivos e negativos lhes permite seguir se capacitando e melhorando.

Fonte: elaboração dos autores (2020).

Para tanto, rerepresentamos as categorias num tom contextual de modo a chamar exemplos retirados diretamente das entrevistas que compõem o corpus de pesquisa.

7.1 O papel do gestor na motivação para o trabalho em uma Instituição Religiosa

A primeira dimensão trata dos aspectos da gestão na motivação para o trabalho nas instituições religiosas. Isso pode ser visto no entendimento de como os colaboradores consideram como **fundamental** a sua **relação com o gestor** (Cat01) e a forma como isso pode impactar no seu desempenho no trabalho. A primeira categoria que fundamenta esta dimensão também é compartilhada com a terceira dimensão pois, além de estar diretamente ligada a gestão, pode impactar diretamente na produtividade dos colaboradores. Nela estão presentes as percepções em relação à gestão no sentido de estar disponível para conversar e instruir os mesmos levando em consideração as atitudes boas e as atitudes que possam ter deixado a desejar.

Rapaz, a própria forma de gestão dela é [...] já reflete justamente essa forma acessível com os outros colaboradores, no sentido de primeiro de ser aberta, de ser transparente, de ser objetiva (Entrevista 12, retirada do corpus de pesquisa). Já houve eventos que a minha equipe, a gente se preparou [...] nossa equipe, no caso, se preparou e [...] tudo saiu como planejado. Então ela nos deu um *feedback* positivo. E já em outras situações, houve despreparo um pouco da equipe e acabamos nos perdendo em alguma coisa e ela passou um *feedback* negativo. No caso, não é negativo, mas para a gente melhorar o nosso desempenho na empresa (Entrevista 03, retirada do corpus de pesquisa).

A segunda categoria que fundamenta essa dimensão, trata das **atitudes** consideradas como **negativas da gestão** (Cat2) citadas pelos colaboradores, quando estes gostariam de ser mais valorizados e sentem que há problemas de comunicação.

O que desmotiva a pessoa é, o que eu vejo, é a falta de comunicação [...] essa simbiose entre os líderes e entre liderados (Entrevista 08, retirada do corpus de pesquisa).

Na verdade, é assim, são vários polos, certo? Cada polo tem uma secretária e a gestora mesmo, a diretora, o polo dela é lá em Prazeres. Então, quando possível, ela vem até os polos para tratar de questões importantes com os alunos e com os funcionários. É uma coisa, assim, meio distante [...] meio distante (Entrevista 11, retirada do corpus de pesquisa).

Por outro lado, também há colaboradores que consideram a existência de **atitudes positivas da gestão** (Cat03), no sentido que alguns se sentem acolhidos mesmo tendo falhas em seu currículo.

Eu não tenho uma qualificação tão grande como outros professores, eu falo de curricular [...] eu me sinto muito valorizado. Por ser uma pessoa que saiu da cadeira [...] até a cátedra, né (Entrevista 08, retirada do corpus de pesquisa).

Sim, a motivação deles [...] a líder sempre estava os estimulando para poder estar ali e olhar mais para o pessoal, as crianças [...] sim, ela nos estimulava e também isso era [...] quando eu me propus ir, eu já estava sabendo disso (Entrevista 15, retirada do corpus de pesquisa).

Outra categoria que fundamenta essa dimensão tem relação com a **distribuição das atividades no ambiente de trabalho** (Cat04), onde alguns colaboradores afirmam que se sentem sobrecarregados por suas atividades.

E os pontos que eu acho que precisa melhorar, que eu percebo, que tem pessoas que tem sobrecarga de trabalho... não estou falando de professor, estou falando da equipe técnica, que é equipe de apoio, eu percebo que existe uma sobrecarga (Entrevista 06, retirada do corpus de pesquisa).

Normalmente tem alguém que é responsável pela limpeza, mas [...] normalmente mesmo, a nossa sala quem faz a limpeza somos nós (Entrevista 03, retirada do corpus de pesquisa).

Em outro tom, alguns colaboradores afirmam que uma boa recompensa para eles é a **valorização como profissional** (Cat05) pelos seus esforços por parte da empresa.

Sobre a questão de motivar, eu vejo muito a questão do reconhecimento, a questão do investimento, né [...] se você reconhece o trabalho daqueles que estão com você, que estão na mesma luta, carregando a mesma bandeira que você [...] é uma forma de você estimular a pessoa a continuar produzindo (Entrevista 05, retirada do corpus de pesquisa).

A primeira coisa é quando você ver que uma instituição que não respeita o professor, não valoriza o professor [...] quando você ver uma instituição em que, na maioria das vezes, a razão é sempre do aluno, isso desmotiva muito (Entrevista 11, retirada do corpus de pesquisa).

Na mesma linha, a **satisfação dos colaboradores com o salário e benefícios** (Cat06) que recebem da instituição, é considerada como um fator motivacional.

O ambiente é acolhedor, existe, pelo menos por parte do da equipe de educadores, um salário justo eu não sei falar dos outros da [...] que não são educadores [...] mas incentivo seria [...] nós recebemos, além do almoço que eles disponibilizam para gente, eles dão um brinde de materiais, certo? Fora o acolhimento, tem uma equipe de Tecnologia nos apoiando, sempre existe aquele [...] aquele acolhimento, aquela humanização muito positiva dentro do trabalho. Só um minutinho, existe também ajuda de custo para deslocamento (Entrevista 06, retirada do corpus de pesquisa). E tem a parte da experiência que eu acho que é muito importante, que todo mundo que entra aqui adquire um pouco dessa experiência tanto espiritual quanto no trabalho profissional, entendesse? Que é uma coisa bem legal (Entrevista 03, retirada do corpus de pesquisa).

Em contrapartida, também existem **colaboradores** que se sentem **insatisfeitos com o salário** (Cat07) e gostariam de receber alguns benefícios extras.

A gente não se sente valorizado quando por exemplo, quando não contemplam no nosso pagamento como, transporte, alimentação, né [...] eles pagam o valor pela nossa hora aula e contemplando tudo, todos esses outros gastos, e acaba a hora aula ficando sacrificada (Entrevista 17, retirada do corpus de pesquisa).

Quando perguntado sobre seu salário ser compatível com suas funções, um dos entrevistados afirmou:

Acho que nenhum professor diria isso no Brasil, né [risos] se eu fosse jogador de futebol, talvez eu dissesse que sim [risos] (Entrevista 16, retirada do corpus de pesquisa).

A última categoria que fundamenta essa dimensão é a que diz respeito às **sugestões de melhorias acadêmicas** (Cat08) por parte dos professores das instituições que participaram da pesquisa.

A minha sugestão era aumentar a carga horária das aulas. Aumentar a carga horária das disciplinas. A minha sugestão seria essa. Deixa eu pensar aqui [...] por exemplo, tem disciplinas que exigem uma carga horária maior. Acho que deveria ser pensado (Entrevista 06, retirada do corpus de pesquisa).

Eu acho que atualização de conteúdo, seria [...] é que as vezes você pega a ementa e vê coisas muito ultrapassadas, entende? Eu acho que eles têm uma mentalidade muito conservadora e pode, não que eles impeçam, está entendendo? (Entrevistado 16).

Só a questão de horários, às vezes o horário é muito apertado ainda não dá para passar todo o conteúdo [...] é a única sugestão, assim [...] o horário das aulas (Entrevista 13, retirada do corpus de pesquisa).

7.2 Interferência da instituição e a religião na motivação do colaborador

Nesta dimensão é levado em consideração a estrutura física, administrativa e como a religião pode impactar nesta relação entre os colaboradores e a instituição. Ela compartilha

de categorias com a dimensão anterior a partir do entendimento que o colaborador percebe que o papel do arranjo físico da organização se mistura e se sobrepõem ao papel do gestor no seu desempenho. Desta forma, as três últimas categorias (Cat06, Cat07 e Cat08) também fundam essa dimensão.

Como singulares à presente dimensão, existem outras três categorias. A primeira trata dos **pontos positivos do ambiente de trabalho** (Cat09), relatando a percepção de organização dos colaboradores e o impacto nas suas atividades.

É muito organizado, muito limpo, tem toda a estrutura que eu preciso para desempenhar bem o meu papel, né. É confortável [...] é um ambiente que realmente me deixa a vontade para que eu possa fazer muito bem o meu serviço (Entrevista 05, retirada do corpus de pesquisa).

Eu acho que os móveis estão organizados da melhor maneira que poderiam estar, eu não observo necessidade de alterar a disposição dos móveis não (Entrevista 7, retirada do corpus de pesquisa).

Em contrapartida, a próxima categoria aponta para **pontos negativos do ambiente de trabalho** (Cat10) que é dicotômica em relação à anterior e aponta para a percepção dos colaboradores em relação ao desconforto no ambiente organizacional.

Porque [...] muitas vezes a gente até tanta arrumar, entendessem? Mas como tipo, não só eu e a outra funcionária que trabalha com a gente que faz deixar ele organizado, entendessem? Então tem outras pessoas que chegam e acabam fazendo um furacão e a gente tem que entender e tentar arrumar de novo e [...] é um ciclo (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Ainda nesta categoria, alguns colaboradores também apontam sugestões de expansão do espaço físico das instituições no qual trabalham.

Uma biblioteca, meu amigo, como é que eu vou apertar meus alunos se não tem uma biblioteca? Tem uma lá em Prazeres, mas é muito distante deles e não é suficiente, mas como é que eu vou apertar? Vou passar um bom trabalho de referências bibliográficas? Se a biblioteca. Tem meia dúzia de livros, como eu vou investigar o desejo desses alunos de aprender, de crescer? Então fica difícil (Entrevista 11, retirada do corpus de pesquisa).

Em ter um ambiente para os professores [...] é por isso que eu disse [...] foi um negócio adaptado, não foi um negócio criado, né [...] então na adaptação, normalmente, há perdas (Entrevista 14, retirada do corpus de pesquisa).

Que tivesse mais espaço para as crianças movimentarem, a ter mais trabalhos dinâmicos, porque como é a área infantil, preciso de trabalho dinâmico, mais espaço (Entrevista 15, retirada do corpus de pesquisa).

Uma terceira categoria indica como os colaboradores reconhecem que as **instituições não têm muito recurso financeiro para investimentos na estrutura e equipamentos** (Cat11).

Por que nessa questão administrativa falta muito recurso... falta, por exemplo, data show, às vezes faltam pincel, a chamada às vezes não está organizada, a gente não tem nem como colocar o plano de aula ali, porque na chamada não tem... o período de provas, o calendário acadêmico chega em cima, chega atrasado... Essas desorganizações, né... da parte administrativa e pedagógica infelizmente acontece muito na minha instituição, na instituição que eu trabalho (Entrevista 11, retirada do corpus de pesquisa).

Ainda sobre o assunto, outros colaboradores relatam que os recursos são escassos, que a instituição é vista como uma obra, carece de investimento em marketing e que a faculdade auxilia financeiramente a escola que está atrelada ao mesmo diretor, mas que a organização procura estimulá-los conforme suas condições.

Ela tenta, né [...] a empresa tenta, porque os recursos financeiros são bem escassos [...] mas dentro das possibilidades eles tentam nos ajudar naquilo que a gente precisa (Entrevista 7, retirada do corpus de pesquisa).
Como lá é uma instituição religiosa [...] é uma obra [...] e ela não tem o recurso que outras escolas maiores tem. Então ela paga de acordo com o que a escola pode [...] O problema é porque ela não divulga muito, porque [...] eu não sei [...] não tem uma divulgação muito grande da escola, ela se preocupa mais em divulgar a faculdade. A escola sempre fica mais em segundo plano. Mas tanto é que ela sempre dizia assim: que a faculdade é que mantém o educandário porque as mensalidades não suprem a escolinha, né? Então ela dá uma ênfase maior à Faculdade (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

Em relação a próxima categoria, os colaboradores relatam que **nessas instituições existem poucos alunos que não seguem os mesmos preceitos religiosos** (Cat12), chegando ao ponto de que alguns professores optantes por outros dogmas e crenças sofrerem certo preconceito.

Existem alguns povos que estou presente, são poucos os que não são religiosos, são poucos, porque às vezes eu tenho uma sala só de pastores, certo (Entrevista 6, retirada do corpus de pesquisa).
[...] eu dou aula de filosofia e sempre, sempre eu recebo críticas por isso, né, os alunos, é [...] especificamente os alunos protestantes, os evangélicos, eles só se sentem seguros quando o professor [...] ele é também crente e eu já vivo enfrentando isso desde que cheguei na faculdade e a gente se mantém (Entrevista 17, retirada do corpus de pesquisa).

Quando questionados sobre a interferência da figura Divina nas instituições pesquisadas, os colaboradores afirmam que é utilizada como um ponto positivo para motivar os colaboradores e norteia as regras de vestimenta.

Se interferir, é pra positivo. Dá mais vigor. Às vezes [...] mas é sempre do lado positivo (Entrevista 9, retirada do corpus de pesquisa).
Como eu sabia que lá era uma instituição religiosa, eu perguntei: tem alguns costumes aqui? Ela disse que sim, o costume de sempre estar de saia (Entrevista 15, retirada do corpus de pesquisa).

Por fim, a motivação intrínseca para o trabalho, ou seja, funcionários que começaram a **trabalhar** na instituição **como forma de superar problemas pessoais ou por vocação** (Cat13) em exercer a função.

Tive um problema de saúde que foi um infarto, fui obrigada a fechar as salas e quando o médico me liberou para voltar ao trabalho, aí eu fui para o Educandário [...] eu não ia trabalhar por causa do dinheiro [...] nas minhas salas eu ganhava muito [...] mas lá eu ia trabalhar porque o amava trabalhar com as crianças, porque amo a obra, porque eu também fazia minhas “contações” de história bíblica lá (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

Rapaz, a própria função em si... O fato de ensinar, para mim, já é um grande fator motivacional. É uma área que eu gosto. Eu particularmente me identifico bastante, já faço isso há um tempo, e o fato de fazer o que eu gosto, para mim, é mais que motivacional (Entrevista 12, retirada do corpus de pesquisa).

7.3 Influência das necessidades pessoais e sociais em um ambiente de trabalho ecumênico

A terceira dimensão é pautada na percepção dos colaboradores em relação ao ambiente laboral e a relação interpessoal com seus colegas de trabalho levando em consideração a interferência costumes religiosos. Também objetiva elucidar os fatores que motivam as pessoas a realizarem as suas atividades nas instituições religiosas e percepção deles em relação ao gestor, como uma das partes envolvidas em buscar o melhor desempenho dos colaboradores.

Esta dimensão se estabelece em cinco categorias, três das quais também estão presentes nas dimensões anteriores. Por um lado, a categoria que trata dos aspectos religiosos e a sua influência no trabalho (Cat12) e, por outro, quanto aos fatores intrínsecos de dos colaboradores que permeiam desde questões financeiras até a realização pessoal e profissional (Cat13). Além disso, a presente dimensão também sofre interferência da liberdade em que os colaboradores têm para interagir e serem aconselhados por seus gestores a respeito da sua produtividade ou comportamento no trabalho (Cat01), igualmente presente na primeira dimensão.

Como categorias singulares à essa dimensão, conseguimos observar outras duas. Uma delas se refere às **relações positivas entre os colaboradores no ambiente de trabalho** (Cat14) tanto em relação aos seus colegas de função, quanto à satisfação do gestor com seus subordinados.

Minha relação com o pessoal é ótima. Eu procuro manter uma boa relação com todo mundo. Até porque, eu acredito que todos são importantes para o meu bom desempenho. Então eu procuro manter uma relação ótima com todo mundo (Entrevista 05, retirada do corpus de pesquisa).

Não existe uma relação alienada, não, é uma relação, nas instituições que trabalham, uma relação saudável e bem agradável, disse trabalhar. Mostrando o poder que cada um tem dentro de si e a importância de Deus. (Entrevista 17, retirada do corpus de pesquisa).

Em contrapartida, esta última expressa a **insatisfação de alguns colaboradores com seus colegas de trabalho** (Cat15) tanto em comportamento, quanto em produtividade.

Às vezes eu atraso o meu serviço, para fazer o serviço de [...] um parceiro de trabalho que não está se dedicando ao total, ou seja, perde seu tempo conversando com outras pessoas, no celular e deixa de fazer o seu trabalho (Entrevista 03, retirada do corpus de pesquisa).

Eu gosto de trabalhar com as crianças [...] agora com a parte dos funcionários que não tem um espírito de criança [...] é horrível trabalhar com eles, misericórdia! [...] não sei o que eles pensam se ser egoísta para eles é uma virtude eu não sei o que eles querem porque assim ali na escola eu não digo na Faculdade, na Faculdade não tem isso com os professores, na escola tem uma disputa muito grande de querer ser um melhor do que o outro entendeu, então e tem uma parte que é muito protegida (Entrevista 01, retirada do corpus de pesquisa).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As implicações da religiosidade das organizações e gestores na motivação de colaboradores de instituições de ensino básico e superior que se declaram como evangélicas estão atreladas a três caminhos distintos, amparados em teorias diferentes de motivação. No primeiro nível, o papel do gestor na motivação para o trabalho em uma instituição religiosa, no próximo, sobre interferência da instituição e a religião na motivação do colaborador e, por fim, a influência das necessidades pessoais e sociais num ambiente de trabalho ecumênico.

A primeira implicação motivacional está na forma como o gestor pode influenciar na disposição dos colaboradores para o trabalho e pode ser entendida a partir da Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor. Essa teoria objetiva compreender o comportamento do colaborador através de duas visões distintas de gestão. Neste sentido, a Teoria X possui características mecanicistas de com enfoque mais tradicional e a Teoria Y busca o lado mais humanizado e moderno para estimular os colaboradores, podendo ser encontradas características desses dois conceitos nos gestores das instituições estudadas (CHIAVENATO, 2010; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Já a segunda dimensão, com enfoque no papel da instituição como um todo em buscar estímulos motivacionais para o trabalho, pode ser explicada através dos estudos de Frederick Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores. Os conceitos abordados nessa teoria buscam investigar a satisfação dos colaboradores para desempenharem suas funções nas organizações através dos fatores motivacionais ou satisfacientes, que tem relação com a posição hierárquica e com as atividades desenvolvidas, e os fatores higiênicos, também denominados de insatisfacientes, que estão relacionados às condições de trabalho (VIEIRA *et al.*, 2011; LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

A terceira dimensão tem relação direta com os fatores intrínsecos e a percepção individual dos colaboradores sobre os aspectos motivacionais deles e as relações sociais no trabalho. Neste sentido, esses pontos podem ser estudados à luz da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. Essa teoria tem como objetivo de entender os graus de motivação de cada indivíduo através de uma pirâmide hierárquica dividida em necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias (necessidades sociais, de estima e auto realização) onde, notadamente, os objetivos pessoais e sociais de cada indivíduo interferem na sua motivação para realizar suas ações (LACOMBE, 2012; SANTOS; MARTINS, 2016).

A partir do que foi apresentado nesta pesquisa, é possível conceber que o papel da religião numa instituição de ensino evangélica pode ser visto de maneira ambígua por parte dos colaboradores. Por um lado, o uso das escrituras sagradas para motivar é visto como um ponto positivo para aqueles colaboradores que são da mesma corrente religiosa. Por outro, alguns profissionais se sentem tolhidos pelos alunos por não seguir os mesmos dogmas religiosos, conforme descrito na segunda dimensão.

Neste sentido, pode-se observar que a mistura entre as crenças religiosas individuais e o seguimento religioso organizacional cria um ambiente segregacionista entre aqueles que se identificam com o ambiente e são catalisados a se aperfeiçoar diante das condições de trabalho e os outros acabam se sentindo injustiçados apenas pelo fato de seguir preceitos religiosos diferentes. Assim, é possível compreender que o uso da religião para motivar e impor regras na instituição como um todo deve ser feito com muito cuidado e apenas com colaboradores que, explicitamente, sigam e partilhem dos mesmos dogmas religiosos, tratando todos com igualdade e conscientizando aos alunos a agir de maneira equitativa com todos os colaboradores, independente das diferenças de crenças que podem haver entre eles.

Consideramos, por fim, que essa pesquisa se debruça apenas em instituições religiosas evangélicas localizadas na cidade do Recife e Região Metropolitana do Recife, no estado de Pernambuco. Isso se dá por questões práticas, já que o presente estudo se trata de um trabalho de conclusão de curso. Contudo, é válido destacar que a região é um dos polos mais antigos de ensino superior no Brasil, a exemplo da Faculdade de Direito do Recife, inaugurada em 1827 (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2017) e, por consequência, de fortes instituições religiosas como a Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) que completou 75 anos de sua existência em 2018 (NE10, 2019). Ainda, reconhecemos que tratamos apenas de instituições religiosas evangélicas. Essa escolha foi incidental por entendemos que o dogma religioso evangélico apresenta características de comportamento

singulares (CORRÊA, 2019) e que podem produzir diferentes características comportamentais conforme foi explanado na problemática e resultados desta pesquisa.

Esclarecemos que as poucas instituições acessadas demonstram como esse tipo de organização ainda está crescendo em números nos grandes centros urbanos, mesmo a despeito da grande quantidade de adeptos a este dogma religioso. Neste sentido, enfatizamos que conseguimos acessar os colaboradores das instituições em sua plenitude: tanto por questionários, quanto de entrevistas. Todavia, a situação atual da sociedade no momento em que a pesquisa foi executada – entre os meses de março e maio de 2020 – coincidiu com o período em que se instaurou a pandemia do COVID-19 no Brasil e o isolamento social em Pernambuco (G1, 2020). Esse fator foi um empecilho na coleta de dados, pois ocorreu que tanto uma das instituições que tínhamos acessado desistiu no meio processo, quanto alguns colaboradores se sentiram inibidos ou recusaram a participação que, até então, estava agendada.

Como último ponto, concebemos que futuras pesquisas que busquem aprofundar ou reproduzir a motivação em instituições evangélicas, não necessariamente de ensino, podem se beneficiar do que foi discutido aqui, possibilitando a reprodução desse estudo em outras grandes regiões metropolitanas do Brasil com notável manifestação cultural e apego à religiosidade como Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Curitiba. Numa outra linha de pensamento, também consideramos que pesquisas que se foquem na motivação em instituições de ensino superior atreladas a outras grandes organizações, como as instituições militares, podem incorporar teorias motivacionais a muito discutidas na teoria geral da administração e dar continuidade ao que apresentamos neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; HOJAS, V. F.; OLIVEIRA, M. E. N. **Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar.** ETD – Educação Temática Digital. Campinas, v. 14, n. 1, p. 399-419, jan./jun. 2012.
- ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. **Desafios Teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/ gestão educacional/ gestão escolar.** Educ. Soc. vol.37 no.135 Campinas Mai./jun 2016.
- ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; JESUS, G. **Função do diretor na escola pública paulista: mudanças e permanências.** Educação e Realidade, v. 38, n. 3, p. 977-998, 2013.

- ABED, Anita. **O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica**. São Paulo: UNESCO/MEC, 2016.
- ALBINO, J. C. A.; CARRIERI, A. P.; FIGUEIREDO, D.; SARAIVA, F. H.; BARROS, F. L. R. S. Sport Club Internacional e a constituição da identidade corporativa de “clube-empresa”. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, art. 4, p. 81-100, 2009.
- ALVES, Catarina Afonso; GAMA, Ana Paula Matias. A Performance das Empresas Familiares: Uma Perspectiva da Influência da Família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020.
- ARRUDA, E. P.; ARRUDA, D, E, P. **Educação à distância no Brasil: Políticas públicas e democratização do ensino superior**. Educ. rev. vol.31 no.3 Belo Horizonte Jul/Set. 2015
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 152 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 256 p.
- BITTENCOURT, Circe Maria Fernandes. **Ensino de História. Fundamentos e Métodos**. 5 Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2018.
- BLAUTH, Regis; BLAUTH, Ricardo. **Gestão da Qualidade**. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- BONFIM, D. P.; ESTENDER, A. C.; MACEDO, D. L. **A motivação em pequenas empresas**. In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Resende. Anais do XII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. v. 1. p. 1.
- BORIN, L. C. **História do Ensino Religioso no Brasil**. Rio Grande do Sul, RS: UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), 2018.
- BRASIL. *Base Nacional Curricular Comum do Ensino Básico*. **Ministério da Educação**, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CORRÊA, Victor Silva. Orientação e Motivação Empreendedoras: evidências do empreendedorismo religioso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 418-438, Dezembro/2019. ISSN: 1677-7387

CORRÊA, Vitor Silva; VALE, Gláucia Maria Vasconcelos. Ação Econômica e Religião: Igrejas como Empreendimentos no Brasil. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 1, p. 1-18, Jan./Fev. 2017.

CUNHA, Luiz Antônio. A ENTRONIZAÇÃO DO ENSINO RELIGIOSO NA BASE NACIONAL CURRICULAR COMUM. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 37, n. 134, p. 266-284, Mar. 2016.

DAFT, R.L. *Administração*. São Paulo: JC, 1999.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. Faculdade de Direito do Recife celebra seus 190 anos. **Diário de Pernambuco**, 11 de ago. de 2017. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2017/08/faculdade-de-direito-do-recife-celebra-seus-190-anos.html>>. Acesso em: 27 de mai. de 2020.

DIAS, Dias; CAEIRO, Domingos. **Educação a distância e elearning no ensino superior**. Universidade Aberta. Lisboa. 2015.

DORO, A. P. G.; OLIVEIRA, V. C. S.; FERREIRA, V. C. P. Formação de Administradores para o Terceiro Setor no Município de Juiz de Fora, MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 3, p. 108-125, 2019.

DOS SANTOS, Jorge Pinheiro; BALIEIRO, Filipe. Teologia da cultura: relações do protestantismo com a cultura brasileira. **Revista Teológica**, [S.l.], n. 9, fev. 2016.

ESPANHA. *La nueva oferta pública de Educación a Distancia*. **Ministerio de Educación y Ciencia**, 1995.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRIESEN, N. **Re-thinking e-learning research: Foundations, methods and practices**. New York: Peter Lang, 2009.

G1. Com mais 140 mortes e 1.065 casos de Covid-19, PE tem 2.468 óbitos e 29.919 confirmações. **G1**, 27 de mai. de 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2020/05/27/com-mais-140-mortes-e-1065-casos-de-covid-19-pe-tem-2468-obitos-e-29919-confirmacoes.ghtml>>. Acesso em: 27 de mai. de 2020.

GENÚ, J. M.; GÓMEZ, C. R. P.; MUZZIO, H. A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 3, p. 83-106, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, Alonso S. Uma espiritualidade sem igreja: a emancipação institucional e o surgimento de novas experiências religiosas. **Protestantismo em Revista**, São Leopoldo, v. 32, p. 122-135, Setembro/2013.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. **The Motivation to work.** New York: Transaction Publishers, 1959.
- HITT, M. A., MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional: Uma abordagem estratégica.** Tradução e revisão SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- KINCHELOE, Joe. **A formação do professor como compromisso político: mapeando o pós-moderno.** Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1997.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da Pesquisa em Educação: Uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012. 328p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, Júlio César França; NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO ESCOLAR DO BRASIL CONTEMPORÂNEO.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2006. 320 p.
- LIMA, L. C. **A escola como organização educativa.** 4a ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- LUIZ, D. S.; BERTONI, F. A.; MACHADO, G. B. Análise do Grau de Motivação Comparando os Fatores Expostos por Herzberg: Estudo de Caso em uma Empresa de Formação de Condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 28-45, 2019.
- MACHADO, L. M. **Quem embala a escola? Considerações a respeito da gestão da unidade escolar.** In: MACHADO, L. M; MAIA, G. Z. (Orgs.). *Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio.* São Paulo: Pioneira, 2000.
- MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- MARIANO, Ricardo. Efeitos da secularização do Estado, do pluralismo e do mercado religioso sobre as igrejas pentecostais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, vol. 3, n. 1, p. 111-125, Junho/2003
- MARTINS, C. de S.; QUEIROZ, O. de A.; COIRO, V. da S. de S.; RIBEIRO, M. E. O.; ANTONIOLI, B. I. Motivação de Equipes no Ambiente de Trabalho. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, v. 13, n. 47, p. 453-464, Outubro/2019. ISSN: 1981- 1179.
- MATOS, Alderi Souza de. **A caminhada cristã na história: a Bíblia, a igreja e a sociedade ontem e hoje**. Viçosa: Ultimato, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 480p.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.
- MENDES, L., VIEIRA, F. G. D.; CHAVES, C. J. A. Responsabilidade social e isomorfismo organizacional: o paradoxo de ações (anti)éticas em busca de legitimidade no mercado brasileiro. **Gestão.Org** – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.7, n.2, p.192- 212, 2009.
- MORIN, Edgar & LE MOIGNE. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000a
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MUGNOL, Marcio. A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: conceitos e fundamentos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 9, n. 27, p. 335 – 349, mai./ago. 2009.
- NASCIMENTO, M. I. M.; NASCIMENTO, M. N. M. **A prática social como o ponto de partida e o ponto de chegada da reconstrução histórica das instituições escolares**. Quaestio - Revista de Estudos em Educação, v. 18, n. 3, p. p. 625-634, 25 nov. 2016.
- NE10. Direito, serviço social e ciência política renovam a tradição da Unicap. **NE10**, 20 de jun. de 2019. Disponível em:

<<https://noticias.ne10.uol.com.br/patrocinado/noticia/2019/06/20/direito-servico-social-e-ciencia-politica-renovam-a-tradicao-da-unicap-733114.php>>. Acesso em: 27 de mai. de 2020.

NISKIER, A. **Educação a distância: a tecnologia da esperança**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2000.

PRETI, Oreste. **EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: FUNDAMENTOS E POLÍTICAS**. 2 ed. Ver. Cuiabá: Edo UFMT, 2011.

RAO, S. (2011). **Global e-Learning: A Phenomenological Study**. Tese de doutoramento em Filosofia, Colorado State University.

RIBEIRO, J. M. C.; LOVISON, M.; SILVA, E. M. da; SEVERO, E. A.; DORION, E. H. A administração clássica: um estudo aplicado a centrais de atendimento (call center). **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 1, p. 49-58, 2015.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, jan/2018.

RODOR, Amin A. **Meditações diárias: Encontros com Deus**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANFELICE, José Luís. **História das instituições escolares**. In: NASCIMENTO, M. I. M. et al. **Instituições escolares no Brasil: conceito e reconstrução histórica**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007. p. 75-93.

SANTOS, Aislan Moraes; MARTINS, Luzihê Mendes. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO. **Revista Gestão Premium**, v. 5, n. 1, p.93-123, Dezembro/2016.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007b.

SAVIANI, Dermeval. **Instituições escolares no Brasil: conceito e reconstrução histórica**. In: NASCIMENTO, M. I. M. et al. **Instituições escolares no Brasil: conceito e reconstrução histórica**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007a. p. 3-27.

SEPULVEDA, Denize; SEPULVEDA, José Antonio. A disciplina Ensino Religioso: história, legislação e práticas. **Educação. Revista do Centro de Educação**, Santa Maria, v. 42, n. 1, Março/2017.

SEVERINO, A. J. **Educação, Ideologia e Contra-ideologia**. São Paulo: EPU, 1986.

- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 288 p.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. ANÁLISE DE CONTEÚDO: EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, mai/2015. ISSN 1677-4280
- SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.
- SILVA, Vander Luiz; ULLER, Camila Maria; SANTOS, Jordana Dorca; REZENDE, Fabiane Avanzi. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 148-166, jun. 2017. ISSN 1981-223X
- SILVA JR., J. dos R.; FERRETTI, C. J. **O institucional, a organização e a cultura da escola**. São Paulo: Xamã, 2004.
- THURLER, Monica; MAULINI, Oliver. **A Organização do Trabalho Escolar / Uma Oportunidade para Representar a Escola**. 1 ed. São Paulo: Penso, 2012.
- VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.
- VIEIRA, F. G. D.; CRUBELLATE, J. M.; SILVA, I. G.; SILVA, W. R. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE Eletrônica**, v.1, n.1, p.1-14, 2002.
- VIEIRA, F. G. D. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em Marketing. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 1, p. 10-24, 2013.
- XAVIER, M. E. S. P. Políticas educacionais, modelo pedagógico e movimentos sociais. In: MIGUEL, M. E. B.; CORRÊA, R. L. T. (Orgs.). **A educação em perspectiva histórica**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

APÊNCIDE A – Questionário

Todas as respostas aqui declaradas têm caráter sigiloso e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. Não serão fornecidas nenhuma informação nominal dos participantes de modo a garantir a integridade e anonimato de todos.

Para nos ajudar ainda mais, você se disponibilizaria a participar de uma entrevista para complementar as respostas dos questionários? Se sim, deixe seu contato:

Qual o seu nome?

Em qual o nome da instituição que você trabalha?

Qual a sua idade?

Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

Outros

Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Qual o seu cargo/função?

A quanto tempo você está na empresa?

A quanto tempo você está nessa função?

As perguntas a seguir devem ser respondidas em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que DISCORDA totalmente e 5 significa que você está CONCORDA totalmente.

Você gosta de trabalhar nesta instituição de ensino?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você se sente satisfeito com a sua atual função?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O quão comprometido com o trabalho você se considera?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você se sente satisfeito com o serviço que você realiza na empresa?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você gosta do ambiente em que você trabalha?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você tem perspectiva de crescimento dentro da empresa?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Como é sua relação com seus colegas de trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

As funções no seu setor são divididas de forma justa entre os funcionários?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você se sente valorizado pelo gestor?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você tem autonomia para realizar o seu trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você consegue conversar com seu gestor?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você está satisfeito com o seu gestor?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O quanto seu gestor dá feedback sobre o seu desempenho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Seu gestor está satisfeito com o seu trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O seu gestor toma decisões pensando na equipe?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você tem liberdade para expressar ideias de melhoria no trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Seu gestor atende às suas ideias?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O quanto satisfeito você está com seu salário atual?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Você considera que seu salário é compatível com a sua função?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O seu salário influencia na sua produtividade?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Seu ambiente de trabalho é organizado?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Qual é a influência da religião no ambiente de trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

Os gestores usam a figura Divina para justificar alguma atitude no dia a dia?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

A religião influenciou na sua contratação nessa instituição?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

A religião da instituição influencia na sua vestimenta para o trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

O quão influenciado você se sente para realizar orações/rezas antes do trabalho?

1-() 2-() 3-() 4-() 5-()

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

1. Dados pessoais

- Como é o seu nome, a sua idade?
- Qual instituição você trabalha?
- A quanto tempo você trabalha nessa instituição?
- Qual o seu grau de Escolaridade?
- Qual o seu Cargo atual e a quanto tempo você está nessa função?

2. Motivação no trabalho

- O que motiva você a trabalhar todos os dias?
- Você se sente satisfeito com o trabalho que você faz nessa instituição?
- Você utiliza de algum método/estratégia motivacional para trabalhar? Se sim dê exemplos?
- A empresa estimula essa motivação para o trabalho?
- Você acha que seu salário é compatível com as suas funções?
- Os funcionários dessa instituição recebem algum incentivo para trabalhar além do salário?

3. Relação com o gestor

- Você considera que seu gestor é acessível aos colaboradores? Se sim descreva de forma objetiva alguma situação relacionada.
- Você se sente satisfeito com o desempenho dos seus colegas de trabalho? Se não, o que poderia ser melhorado para se ter total satisfação com sua atual equipe.
- Você considera que o seu gestor está satisfeito com o desempenho da equipe? Cite alguma situação que aconteceu para você pensar dessa forma.
- Seu gestor dá algum feedback para a equipe sobre a produtividade ou o comportamento? Se sim, com qual frequência? Descreva alguma situação que ocorreu?
- Você se sente valorizado pelo seu gestor?

4. Relação com a equipe de trabalho

- Como você observa a relação interpessoal com os colegas de trabalho tomando como base o contexto geral da instituição?
- Você gosta de trabalhar com seus colegas de trabalho?
- Na sua opinião, atividades são divididas de forma justa entre os membros da equipe em que você trabalha?

- Levando em consideração sua experiência nesta instituição e também caso tenha tido experiências anteriores em outras empresas, quais são os principais pontos motivacionais e os pontos que faz com que sua equipe fique desmotivada?
5. Interferência da religião no trabalho
- Por ser uma instituição religiosa, isso interfere nas rotinas de trabalho? Como é a influência da religião no ambiente de trabalho?
 - Os costumes religiosos são um ponto a se considerar ao contratar um funcionário na instituição que você trabalha?
 - Os alunos dessa instituição também são evangélicos? Por que você acha que isso acontece?
 - Por ser uma Instituição Religiosa, seu gestor usa a figura Divina para justificar alguma atitude no dia a dia?
6. Relação com o ambiente de trabalho
- Você considera seu ambiente de trabalho organizado? Por que?
 - O local em que você trabalha confortável? Conte alguma situação?
 - Na sua opinião, a disposição dos móveis do seu local de trabalho facilita a movimentação e interação com seus colegas de trabalho? Conte alguma situação.
7. Sugestão de melhoria
- Se fosse para você sugerir alguma melhoria na instituição ou no setor que você trabalha, qual seria?

APÊNCIDE C – Quadro de códigos extraídos das entrevistas

Quadro 3 - Lista de códigos

CÓDIGO	NOME
Cod01	Desvio de funções
Cod02	Objetivos pessoais
Cod03	A empresa motiva os funcionários
Cod04	Fácil acesso
Cod05	Insatisfação com os colaboradores
Cod06	Relação com os colegas de trabalho
Cod07	Feedback
Cod08	Valores interpessoais
Cod09	Os alunos buscam um lugar com princípios éticos e bíblicos para estudar
Cod10	O ambiente de trabalho não é muito organizado
Cod11	Há Incentivos à parte do salário
Cod12	Satisfação Pessoal
Cod13	Os colegas de trabalho vestirem mais a camisa da instituição de ensino
Cod14	Relacionamento Interpessoal com os colegas de trabalho
Cod15	A gestão sempre busca formas de melhorar
Cod16	Investir no reconhecimento
Cod17	Falta de reconhecimento
Cod18	A religião não interfere
Cod19	A figura divina é entendida como providência de Deus
Cod20	O ambiente de trabalho é organizado
Cod21	Sugestão de melhoria na estrutura e nos colaboradores
Cod22	Trabalhar na instituição é gratificante e é um fator motivacional
Cod23	Estratégias motivacionais
Cod24	Aulas Expositivas
Cod25	A empresa tenta estimular
Cod26	O salário não é compatível
Cod27	Não se tem incentivo além do salário
Cod28	O gestor atende às necessidades
Cod29	O gestor é satisfeito com o trabalho dos colaboradores
Cod30	Relacionamento interpessoal
Cod31	As atividades são distribuídas de forma justa
Cod32	Os usos e costumes no ambiente organizacional
Cod33	As pessoas que trabalham lá são evangélicas e os alunos também
Cod34	A empresa não tem muitos recursos tecnológicos
Cod35	O layout está adequado
Cod36	Motivação - vocação
Cod37	Satisfação com o trabalho pessoal
Cod38	Não vê necessidade de utilizar estratégia de motivação

Cod39	O salário é compatível
Cod40	Satisfação pelo trabalho dos colegas
Cod41	O colaborador sem qualificação, mas é valorizado
Cod42	Falta de comunicação
Cod43	A religião presente na rotina de trabalho e na contratação de profissionais
Cod44	Nem todos os alunos são evangélicos
Cod45	A instituição utiliza a figura divina
Cod46	O ambiente de trabalho é parcialmente organizado
Cod47	O ambiente de trabalho é confortável
Cod48	Conscientização dos alunos
Cod49	Ajudar aos alunos
Cod50	O gestor dá feedback
Cod51	questão financeira desmotiva
Cod52	A maioria dos alunos são evangélicos
Cod53	Dificuldade de acesso à gestora
Cod54	Reuniões
Cod55	As atividades são distribuídas de forma justa
Cod56	Falta de respeito
Cod57	Todos os funcionários e alunos do curso de Teologia são evangélicos.
Cod58	O gestor não usa a figura divina
Cod59	O ambiente não é organizado
Cod60	Melhorar o administrativo e biblioteca
Cod61	Ambiente estimula o trabalho
Cod62	Satisfação pelo trabalho da equipe
Cod63	Relação interpessoal boa
Cod64	Colaborador é cristão
Cod65	A influência da religião na contratação
Cod66	A utilização das Sagradas Escrituras para influenciar o dia-a-dia
Cod67	Ter mente aberta para renovar
Cod68	Sem apoio dos colegas
Cod69	Carga horária maior
Cod70	Incentivos à parte
Cod71	Espaço físico desmotiva
Cod72	A religião é considerada ao contratar professores
Cod73	O local de trabalho não é confortável
Cod74	Espaço físico maior
Cod75	Satisfação pela superação de problemas pessoais.
Cod76	Didática dinâmica, criativa
Cod77	Insatisfação com os colaboradores
Cod78	Falta de comunicação da coordenação
Cod79	As decisões da direção desfavoráveis
Cod80	Valores Pessoais
Cod81	Colaboradores que não gostam do que faz

Cod82	A gestora é uma boa pessoa
Cod83	A instituição de ensino é vista como uma obra
Cod84	A empresa tem chance de expandir
Cod85	A empresa não tem um marketing muito bom
Cod86	A escola não consegue sobreviver só
Cod87	Quem tem chance de crescer dentro da organização
Cod88	O salário tem grande chance de aumentar
Cod89	Frustração
Cod90	A empresa contrata pessoas que não tem Ensino Superior
Cod91	A maioria dos alunos da escola não são evangélicos
Cod92	A liderança estimula os funcionários
Cod93	O modelo da líder
Cod94	A Equipe de trabalho é individualista, os funcionários são falsos
Cod95	A gestora sempre buscava o melhor dos colaboradores
Cod96	A colaboradora se sentia valorizada pela gestora
Cod97	Empatia e amor ao próximo
Cod98	Mau humor deixa a pessoa desmotivado, e a falsidade também
Cod99	Para as mulheres da instituição exige o uso da saia
Cod100	A religião interfere em algumas tomadas de decisão
Cod101	Sugestão de melhoria no espaço das crianças
Cod102	Sugestão de melhoria nos equipamentos
Cod103	A motivação vem do clima organizacional e remuneração
Cod104	As atribuições não são divididas de forma justa
Cod105	Sobrecarga de trabalho desmotiva
Cod106	Os evangélicos tem a preocupação de ser qualificados
Cod107	As instituições religiosas tem profissionais na área de científica
Cod108	Aumentar a carga horária das disciplinas
Cod109	A direção pede que o professor seja dinâmico
Cod110	As palestras da Faculdade são incentivos à parte do salário
Cod111	O gestor avalia os professores
Cod112	A instituição deixa o funcionário à vontade
Cod113	Sugestão de melhoria
Cod114	A falta de complemento salarial é sacrificante
Cod115	Os professores que não são religiosos sente desprezo pelos demais
Cod116	Sugestão de melhoria nos benefícios

Fonte: elaboração dos autores (2020).