

## Implicações do uso da religião como motivação de colaboradores de Instituições de Ensino

Antonio Lucas da Silva Rocha<sup>1</sup>, Mayara Sales Crosato<sup>2</sup>, Bruno Melo Moura<sup>3\*</sup>, Paulo Fernando Sampaio<sup>4</sup>,  
Jadson Freire da Silva<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

<sup>2</sup>Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

<sup>3</sup>Doutor em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. (\*Autor correspondente: brunomtop@gmail.com)

<sup>4</sup>Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

<sup>5</sup>Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

*Histórico do Artigo:* Artigo avaliado e aprovado por comitê específico e indicado para publicação pelo Núcleo de Pesquisa e Extensão do Centro Universitário Brasileiro.

### RESUMO

As organizações devem compreender os fatores motivacionais mais estratégicos para promover um trabalho prazeroso ao colaborador. No contexto de instituições de ensino religiosas, conceitos da fé se tornaram ainda mais importantes na forma de motivar colaboradores de ensino de organizações atreladas a dogmas religiosos. Assim, presente pesquisa realizou entrevistas que foram tratadas de uma Análise de Conteúdo Reflexiva (ACR), a qual apresenta as implicações da fé na motivação em instituições de ensino religiosas. Estas foram identificadas em três correntes que os colaboradores de ensino se sentem motivados pelas fé e que, respectivamente, podem ser entendidas por teorias motivacionais: liderança por conceitos religiosos (i.e., Teoria X e Y); maneira que preceitos da religião são utilizados como motivação, tanto em relação às atividades, quanto ao ambiente de trabalho (i.e., Teoria dos Dois Fatores); e relações sociais ou percepções pessoais dos colaboradores acerca do ambiente ecumênico (i.e., Teoria das Necessidades). Consequentemente, o estudo apresenta uma reflexão de que a fé pode ser aplicada à motivação de colaboradores de ensino, inclusive em momentos de mudança comportamental da sociedade.

**Palavras-Chaves:** Motivação; Análise de Conteúdo Reflexiva; Instituições de Ensino; Gestão religiosa.

### Implications of the Use of Religion as a Motivation for Employees of Teaching Institutions

#### ABSTRACT

Organizations must understand the most strategic motivational factors to promote pleasant work to the employee. In religious educational institutions' context, concepts of faith have become even more important in motivating teaching collaborators of organizations linked to religious dogmas. Thus, this research carried out interviews that were dealt with by a Reflective Content Analysis (RCA), which presents the implications of faith in motivation in religious teaching institutions. The results identified indicate three streams that teach collaborators to feel motivated by faith and that, respectively, can be understood by motivational theories. First, about leadership impulsion by religious concepts (i.e., Theories X and Y). Second, precepts of religion are used as motivation concerning activities and the work environment (i.e., Two Factor Theory). Third, social relationships or personal perceptions of collaborators are associated with the ecumenical environment (i.e., Theory of Needs). Consequently, the study presents a reflection that faith can be applied to the motivation of teaching collaborators, even in times of behavioral change in society.

**Keywords:** Motivation; Reflective Content Analysis; Teaching Institutions; religious management.

Rocha, ALS et al. Implicações do Uso da Religião como Motivação de Colaboradores de Instituições de Ensino. *Revista Universitária Brasileira*. 2023; 1(1): 1–18.



Direitos do Autor. A Revista Universitária Brasileira utiliza a licença *Creative Commons* (CC BY 4.0)

## 1. Introdução

Uma das tarefas mais complexas do gestor contemporâneo é identificar fatores que possam estimular os colaboradores no ambiente de trabalho para que haja boas relações entre todos, estimulando a criatividade e comunicação da equipe (Martins et al.<sup>1</sup>). 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<sup>2</sup>; Martins et al.<sup>1</sup>).

Como é esperado que as organizações identifiquem e trabalhem alguns fatores que possam provocar estímulos motivacionais nos colaboradores, as necessidades não satisfeitas podem causar sentimento de frustração e ansiedade. Estas percepções podem levar o colaborador a adotar comportamentos que capazes de prejudicar os seus colegas de trabalho e, conseqüentemente, o setor no qual ele trabalha e o desempenho da empresa (Santos e Martins<sup>3</sup>). Sobre o tema, Bergamini<sup>4</sup> destaca uma preocupação dos gestores em propiciar aos colaboradores possibilidades para exercer produtividade em suas atividades laborais. É que o ambiente de laboral precisa estar equilibrado, distribuindo a quantidade de pessoas necessárias para realizar os trabalhos de cada operação da empresa. O que também permite abrange a concepção de layout organizado de forma a proporcionar maior dinamismo e liberdade para a execução das atividades (Dutra et al.<sup>5</sup>).

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. Tal 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<sup>6</sup>; Lacombe<sup>7</sup>; Ribeiro et al.<sup>8</sup>).

Algumas organizações no Brasil têm formas diferentes de gestão, como empresas do setor público (Santos e Martins<sup>3</sup>), clubes-empresa de Futebol (Albino et al.<sup>9</sup>), Organizações não Governamentais (ONGs) (Doro et al.<sup>10</sup>), empresas familiares (Alves e Gama<sup>11</sup>), negócios sociais (Genú et al., 2018<sup>12</sup>), 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<sup>13</sup>; Corrêa<sup>14</sup>).

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 e Sepulveda<sup>15</sup>).

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<sup>14</sup>).

A problemática dessa pesquisa é pautada no seguinte questionamento: quais as implicações da religiosidade das organizações e gestores na motivação dos colaboradores de instituições de ensino básico e superior que se declaram como evangélicas? Neste sentido, o presente estudo operou uma análise da influência da motivação organizacional na produtividade dos colaboradores. Todavia, por ter sido realizado durante o período da pandemia de COVID19, o estudo viu como oportuno ampliar o escopo das discussões de como o cenário de restrições sanitárias e isolamento social (G1<sup>16</sup>) afetaram a motivação dos colaboradores de uma instituição de ensino religiosa. Para tanto, foram acessadas as 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 Cristã, 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 eclesiásticas (Dos Santos e Balieiro<sup>17</sup>). Por consequência, buscou-se verificar o clima organizacional dos colaboradores através da realização de 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 da pesquisa está na pretensão de explorar os aspectos motivacionais de colaboradores que lidam com modelos de gestão e cultura organizacional intrínsecos a concepções religiosas, tema que carece de investigação acadêmicas. O presente estudo busca complementar o direcionamento de Gonçalves<sup>13</sup> quanto a concepção de que a religiosidade pode influenciar direta ou indiretamente o comportamento das pessoas, organizações, ambientes, eventos, imprensa, dentre outros. De forma específica, expande a discussão de Urias e Azevedo<sup>18</sup> ao investigar como docentes podem ser motivados por dogmas de ensino basilares na cultura brasileira, especificamente, a religião cristã.

## 2. Referencial Teórico

A seção de referencial teórico discute elementos fundamentais para a compreensão da pesquisa e para subsidiar a posterior análise e discussão dos resultados.

### 2.1 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<sup>4</sup>; Santos e Martins<sup>3</sup>).

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 (Martins et al.<sup>1</sup>).

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 e Martins<sup>3</sup>). 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.<sup>1</sup>).

De acordo com Dutra et al.<sup>5</sup>, para que haja motivação no ambiente organizacional entre os colaboradores, é necessário haver um fator que a impulsione. Nesta perspectiva, o colaborador deve ser alocado em uma função que seja capaz de explorar, estimular as suas potencialidades 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 et al.<sup>19</sup>).

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.<sup>1</sup>).

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, a fim 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 (Figueiredo<sup>20</sup>).

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, autorrealização e outros (Martins et al.<sup>1</sup>).

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 e Blauth<sup>20</sup>; Figueiredo<sup>21</sup>).

O comportamento humano é, portanto, 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<sup>6</sup>; Santos e Martins<sup>3</sup>).

Conforme exposto anteriormente, existem diversos tipos de organizações com diferentes estilos de gestão. Dentre estas, as instituições religiosas se destacam pelas formas que tem se adaptado às mudanças sociais quando, ao se desvincular do Estado em meados do século XX, começou a disputar mercado em busca de novos nichos e especialização dos seus serviços. Neste sentido, a gestão dessas instituições, que já era realizada por líderes religiosos, passou a focar não somente em propagar os preceitos cristãos, mas também em gerenciar os setores administrativos e financeiros para continuar em funcionamento (Mariano<sup>22</sup>).

## 2.2 *Estrutura Organizacional de 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<sup>23</sup>). 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 conviverem sob opressão e trabalho escravo, como se essas situações independessem da vontade do homem e fosse apenas a vontade de Deus (Borin<sup>23</sup>; Severino<sup>24</sup>).

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<sup>23</sup>). 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. 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<sup>25</sup>).

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 dois 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<sup>25</sup>; Rodor<sup>26</sup>).

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<sup>22</sup>; Corrêa<sup>14</sup>). A religião se tornou, então, uma das correntes basilares de pedagogia no Brasil (Corrêa<sup>14</sup>), podendo ser entendida, então, como uma ferramenta capaz de motivar e aperfeiçoar a motivação de docentes e discentes (Urias e Azevedo<sup>18</sup>).

No Brasil contemporâneo, a religião e seu ensino passaram a ser regulados de forma mais clara quando, no dia 20 de dezembro de 2017, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi aprovada e, entre seus pontos fundamentais, apresenta que deve existir uma flexibilidade a princípios éticos e inclusivos. É dever das instituições que se declaram religiosas e se inserem no setor de ensino respeitar as diferenças, assim como nos casos de pessoas adventistas que guardam o sábado serem privadas de atividades obrigatórias (BRASIL<sup>27</sup>). Logo, instituições de Ensino precisam ser flexíveis para adaptar as novas exigências da lei e equilibrar demandas de gestão com princípios religiosos. Ainda, a BNCC informa que a disciplina de Ensino Religioso está integrada na área de Ciências Humanas juntamente com história e geografia (BRASIL<sup>27</sup>; Cunha<sup>28</sup>), demonstrando que, apesar de laico, o estado brasileiro reconhece a importância da religião na formação de seus cidadãos (ver Lei 9.394/1996).

### 3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo segue os direcionamentos de Mello et al.<sup>29</sup> quanto a execução de uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de analisar o tema em profundidade. Pelo objetivo da pesquisa está na resposta dos indivíduos, precisa que estes tenham um maior engajamento no processo, uma vez que decidiram participar por espontânea vontade, colaborando e fornecendo informações mais acuradas (Mendes et al.<sup>30</sup>; Vieira<sup>31</sup>; Vieira et al.<sup>32</sup>).

Para isso, o estudo se debruça sobre instituições evangélicas de ensino superior relacionadas com colégios da Região Metropolitana do Recife (RMR). Tais instituições foram escolhidas por meio de pesquisa exploratória em dados coletados da internet, que se enquadrassem no perfil proposto pela pergunta de pesquisa (i.e., Google). Inicialmente dezesseis instituições foram localizadas num primeiro momento. Após ligações telefônicas e/ou visitas às instituições, apenas três restaram: as que se declaram explicitamente como instituições de ensino evangélicas. Todas foram formalmente contatadas por meios eletrônicos (e.g., e-mail, WhatsApp) com um convite para solicitar a participação de seus colaboradores na pesquisa.

O método escolhido para coletar os dados foi a execução de entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários dessas instituições, sem separação por cargo ou funções. As entrevistas foram escolhidas por proporcionar ao pesquisador maior interação com o entrevistado, podendo tratar de assuntos complexos com profundidade, podendo explorar o tema além do roteiro (Marconi e Lakatos<sup>33</sup>). A princípio, as entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro de perguntas abertas, possibilitando ao entrevistador redirecionar as

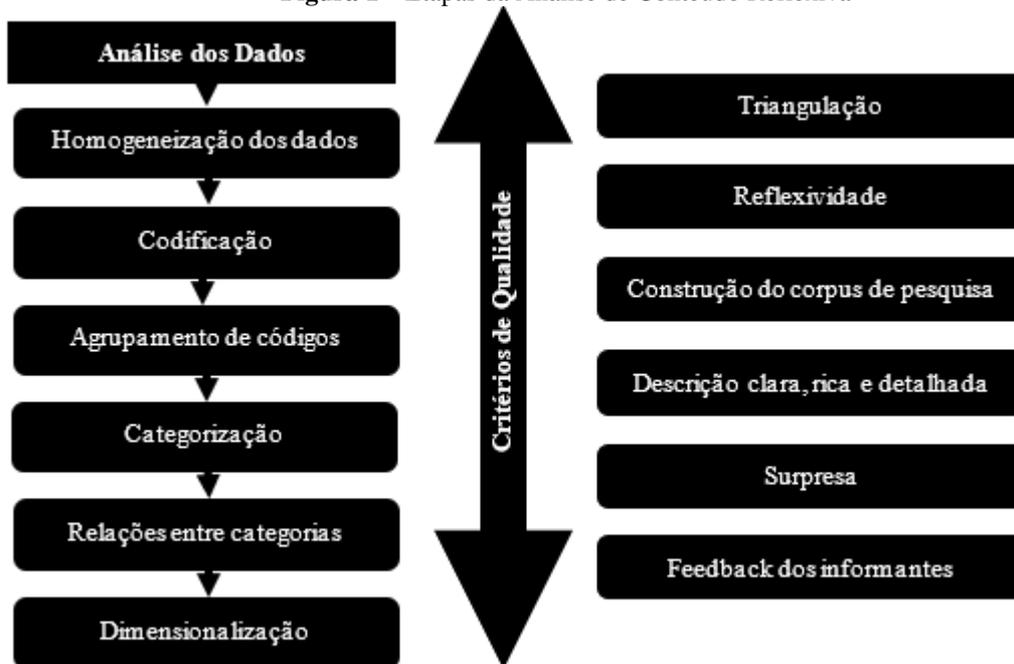
perguntas de acordo com as respostas para tentar descobrir mais detalhes sobre a pesquisa em questão (Knechtel<sup>34</sup>; Santos e Martins<sup>3</sup>).

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 e Fossá<sup>35</sup>; Doro et al.<sup>10</sup>).

Conforme citado anteriormente, os dados coletados foram estudados através da técnica de Análise de Conteúdo Reflexiva (ACR), 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 e Lakatos<sup>33</sup>; Mozzato e Grzybovski<sup>36</sup>). 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 e Fossá<sup>35</sup>).

Seguindo o direcionamento de Paiva Júnior et al.<sup>37</sup>, o processo analítico segue etapas ilustradas na Figura 1. De acordo com os autores, é 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.

**Figura 1** – Etapas da Análise de Conteúdo Reflexiva



**Fonte:** elaboração própria com base em Paiva Júnior et al.<sup>37</sup>

Após executar a realização de 19 entrevistas – executadas in loco e por meios de aplicativos de mensagens instantâneas no período entre 09 de abril e 14 de maio de 2020 – todas foram transcritas de modo a homogeneizar os dados do corpus de pesquisa. Durante esse processo, a leitura do conteúdo foi organizada em códigos que, simultaneamente, traduziam e simplificavam os dados, de modo a facilitar a identificação de termos em comum que se repetiam no corpus de pesquisa. Esse movimento reflete a construção de um corpus de pesquisa organizado e acessível. Enquanto um dos pesquisadores agrupava os códigos, os outros validavam aqueles que já haviam sido analisados, para triangular os resultados obtidos. A partir do consenso entre as

partes envolvidas, categorias foram propostas em consonância aos construtos de literatura apresentados, no intuito de iniciar uma reflexão sobre os achados. A proximidade entre estes permitiu estabelecer relações entre categorias que, finalmente, foram estratificadas em dimensões. A proposição do nível analítico ulterior (i.e., dimensões) permite inferir surpresas dos dados, bem como torna primordial uma descrição clara, rica e detalhada dos resultados do estudo que está explicitada na próxima seção. Ainda, é necessário destacar que os pesquisadores enviaram às fontes do estudo um panorama (i.e., feedback dos informantes) do que foi identificado a partir da análise apresentada nesta próxima seção, de modo a validá-lo.

#### 4. Apresentação dos Resultados

No primeiro momento da análise, as falas dos entrevistados foram lidas com o objetivo de mapear os tópicos que estavam presentes em suas respostas. Foram encontrados 116 (hum cento e dezesseis) assuntos diferentes, atrelados ao nível de códigos. Levando em consideração a extensa quantidade e por se tratarem de traduções simplificadas das falas dos respondentes, optou-se por sintetizá-los a partir de seus agrupamentos que respeitam a proximidade e convergência de seu conteúdo.

Assim, foram alcançadas as categorias que são um primeiro nível de reflexão do que foi falado pelos entrevistados. O Quadro 1 apresenta a lista com as quinze categorias que foram identificadas através da análise dos códigos, bem como, as suas definições/descrições.

**Tabela 1** – Lista de Categorias

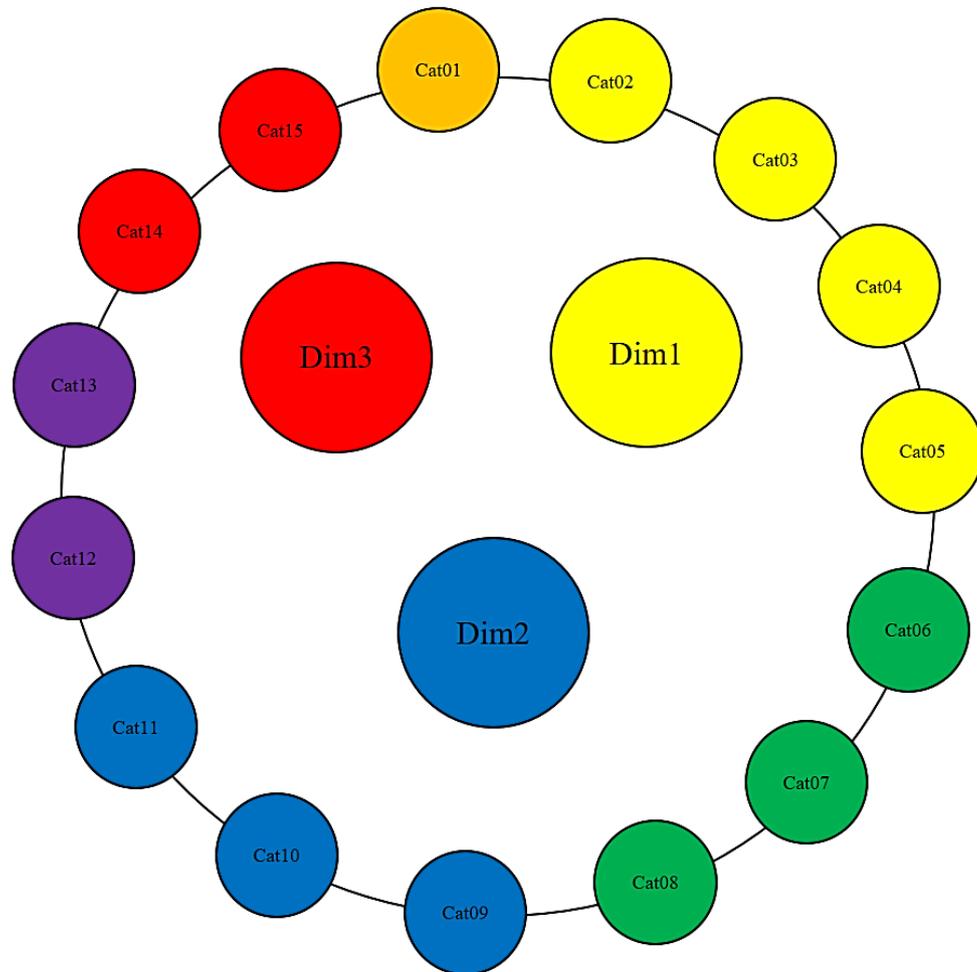
Sigla	Nome	Definição
Cat01	Feedback e acessibilidade da gestão	O gestor está sempre disponível para atender às necessidades dos colaboradores, buscando melhorar os processos administrativos e sempre dando <i>feedbacks</i> positivos ou negativos. Os colaboradores se sentem satisfeitos com isso pois os 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	O colaborador afirma que o salário não é compatível com suas funções e gostaria

	com salário e benefícios	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 própria.

Essas categorias representam a fala dos entrevistados que levaram às inferências sobre as implicações da motivação nas instituições religiosas. Neste sentido, três foram as dimensões identificadas que representam a convergência dessas categorias, como pode ser visto na Figura 2.

**Figura 2** – Mapa de convergência entre categorias e dimensões



Fonte: elaboração própria.

Como pode ser analisado no mapa, as dimensões, apesar de serem autônomas, compartilham algumas categorias entre si (vide o esquema de cores apresentado). Assim, as categorias são rerepresentadas e ilustradas por exemplos retirados diretamente das entrevistas que compõem o corpus de pesquisa, de modo a ilustrar como as dimensões são compostas.

#### 4.1 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. É que nestas organizações, 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 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.

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. Uma das

categorias 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 de 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 (sic) 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, entendeu? 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 (sic) 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).

#### *4.2 Interferência da Instituição e a Religião na Motivação do Colaborador*

Nesta dimensão é levada em consideração a estrutura física, administrativa e como a religião pode impactar nesta relação entre os colaboradores e a instituição. Neste tom, 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 (e.g., regras de vestimentas e a figura divina são muito utilizadas 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.

Esta dimensão 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, entendeu? Mas como tipo, não só eu e a outra funcionária que trabalha com a gente que faz deixar ele organizado, entendeu? 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 grupo educacional, mas que a organização procura estimular os 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).

#### *4.3 Influência das Necessidades Pessoais e Sociais em um Organização Religiosa*

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. Para eles, o clima organizacional das instituições religiosas de ensino é visto 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 feedbacks positivos e negativos lhes permite seguir se capacitando e melhorando.

A dimensão elucida 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. Por consequência, 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).

## 5. Considerações Finais

As implicações da religiosidade de 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<sup>38</sup>; Ribeiro et al.<sup>19</sup>).

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 satisficentes, que tem relação com a posição hierárquica e com as atividades desenvolvidas, e os fatores higiênicos, também

denominados de insatisfacentes, que estão relacionados às condições de trabalho (Vieira et al.<sup>39</sup>; Luiz et al.<sup>40</sup>).

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<sup>7</sup>; Santos e Martins<sup>3</sup>).

A partir do que foi apresentado nesta pesquisa, é possível conceber que o papel da religião numa instituição religiosas 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.

É válido considerar, por fim, que essa pesquisa se debruça apenas em instituições religiosas evangélicas localizadas na RMR, no estado de Pernambuco. Isso se deu por questões práticas e de viabilidade, visto que, inicialmente, o estudo pretendia aplicar entrevistas pessoalmente e observar o ambiente de trabalho em seu funcionamento no dia-a-dia. Contudo, a situação 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<sup>16</sup>). Esse fator foi um empecilho na coleta de dados, pois ocorreu que tanto uma das instituições informou a impossibilidade de acessarmos seus domínios, quanto quando alguns colaboradores se sentiram inibidos ou recusaram a participação que, até então, estava agendada.

Independentemente, é válido destacar que o centro urbano explorado 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<sup>41</sup>) e, por consequência, longevas instituições religiosas como a Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) que completou 75 anos de sua existência em 2018 (NE10<sup>42</sup>). Ainda, a escolha por instituições religiosas evangélicas, já que se entende que este dogma religioso apresenta características de comportamento singulares (Corrêa<sup>14</sup>), as quais foram indicados nos resultados da pesquisa.

Como último ponto, concebe-se que futuras pesquisas que busquem aprofundar ou reproduzir a motivação em instituições declaradamente religiosas – não necessariamente evangélicas ou de ensino – podem se beneficiar do que foi discutido aqui. Isso também se aplica àquelas que busquem reproduzir o estudo sobre instituições de ensino religiosas em outros grandes centros metropolitanos do país com notável manifestação cultural e apego à religiosidade (e.g., Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Curitiba). Numa outra linha de pensamento, estudos que se foquem na motivação em instituições de ensino atrelados a outras grandes organizações (i.e., militares) podem incorporar teorias motivacionais a muito discutidas na teoria geral da administração e dar continuidade ao que foi apresentado neste trabalho.



pe-tem-2468-obitos-e-29919-confirmacoes.shtml Acessado em 31 de maio de 2023.

17. Dos Santos, JP, Balieiro, F. Teologia da cultura: relações do protestantismo com a cultura brasileira. *Revista Teológica*; 2016; 9: 79-88.
18. Urias, GMPC, Azevedo, LAS. Metodologias ativas nas aulas de Administração Financeira: alternativa ao método tradicional de ensino para o despertar da motivação intrínseca e o desenvolvimento da autonomia. *Administração: Ensino & Pesquisa*. 2017; 18(1), 39-67.
19. Ribeiro, MF, Passos, C, Pereira, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*. 2018; 26: 105-131.
20. Blauth, R, Blauth, R. *Gestão da Qualidade*. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
21. Figueiredo, PF et al. Empreendedorismo sustentável e o reconhecimento de oportunidades: estudo de casos múltiplos em pequenas empresas em Sergipe. *Latin American Journal of Business Management*. 2018; 9(1): 4-28.
22. Mariano, R. Efeitos da secularização do Estado, do pluralismo e do mercado religioso sobre as igrejas pentecostais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*. 2003; 3(1): 111-125.
23. Borin, LC. *História do Ensino Religioso no Brasil*. Rio Grande do Sul, RS: UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), 2018.
24. Severino, AJ. *Educação, Ideologia e Contra-ideologia*. São Paulo: EPU, 1986.
25. Matos, AS. *A caminhada cristã na história: a Bíblia, a igreja e a sociedade ontem e hoje*. Viçosa: Ultimato, 2005.
26. Rodor, AA. *Meditações diárias: Encontros com Deus*. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2014.
27. BRASIL. *Base Nacional Curricular Comum do Ensino Básico*. Ministério da Educação, 2015.
28. Cunha, L. A. A entronização do ensino religioso na base nacional curricular comum. *Educ. Soc.*, 2016; 37(134): 266-284.
29. Mello, SB et al. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 2006; 10(4): 47-69.
30. Mendes, L et al. 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*. 2009; 7(2):192- 212.
31. Vieira, FGD. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em Marketing. *Revista de Negócios*. 2013; 18(1): 10-24.

32. Vieira, FGD et al. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. *RAE Eletrônica*. 2002; 1(1): 1-14.
33. Marconi, MA, Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
34. Knechtel, MR. Metodologia da Pesquisa em Educação: Uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.
35. Silva, AH, Fossá, MIT. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*. 2015; 16(1): 1-17.
36. Mozzato, AR, Grzybovski, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Rev. Adm. Contemp*. 2011; 15(4), 731-747.
37. Paiva Júnior, FV et al. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração Revista de Ciências da Administração. *Revista de Ciências da Administração*. 2011; 13(31): 190-209.
38. Chiavenato, I. Iniciação à teoria das organizações. São Paulo: Manole, 2010.
39. Vieira, CB et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*. 2011; 4(1): 1-18, 2011.
40. Luiz, DS. 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*. 2019; 9(1): 28-45, 2019.
41. Diário de Pernambuco. Faculdade de Direito do Recife celebra seus 190 anos. 2017 <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2017/08/faculdade-de-direito-do-recife-celebra-seus-190-anos.html> Acessado em 31 de maio de 2023.
42. NE10. Direito, serviço social e ciência política renovam a tradição da Unicap. 2019 <https://noticias.ne10.uol.com.br/patrocinado/noticia/2019/06/20/direito-servico-social-e-ciencia-politica-renovam-a-tradicao-da-unicap-733114.php> Acessado em 31 de maio de 2023