

**ENGAJAMENTO NO AMBIENTE ESCOLAR:
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÕES ESTATAIS E PARTICULARES
ENGAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN
STATE AND PRIVATE INSTITUTIONS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-114

Helder Teixeira Cassiano ¹

RESUMO

O engajamento no contexto organizacional permanece como tema relevante nas discussões acadêmicas voltadas às ciências sociais aplicadas e à gestão de pessoas, especialmente diante das constantes transformações observadas nas instituições educacionais. Nesse cenário, torna-se necessário compreender os elementos capazes de estimular o comprometimento, a satisfação e o desempenho dos profissionais. O presente estudo analisa o nível de engajamento de docentes atuantes em instituições estatais e particulares, buscando identificar semelhanças e diferenças entre esses ambientes de trabalho. Ao longo da pesquisa, são examinados fatores internos, relacionados à realização pessoal e ao propósito profissional, bem como fatores externos, vinculados à remuneração, reconhecimento, condições laborais e oportunidades de crescimento. A investigação foi complementada por pesquisa de campo realizada em unidades escolares distintas, permitindo observar de forma prática como tais variáveis influenciam o comportamento e a participação dos professores em suas atividades cotidianas. Os resultados contribuem para ampliar a compreensão acerca das práticas de valorização profissional e da gestão do capital humano no setor educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento organizacional; Ambiente escolar; Docentes; Gestão de pessoas; Instituições estatais; Instituições particulares.

ABSTRACT

Engagement in the organizational context remains a relevant topic in academic discussions related to applied social sciences and people management, especially in light of the constant transformations observed in educational institutions. In this scenario, it becomes necessary to understand the elements capable of stimulating commitment, satisfaction, and professional performance. The present study analyzes the level of engagement of teachers working in state and private institutions, seeking to identify similarities and differences between these work environments. Throughout the research, internal factors related to personal fulfillment and professional purpose are examined, as well as external factors linked to remuneration, recognition, working conditions, and growth opportunities. The investigation was complemented by field research conducted in different school units, allowing a practical observation of how such variables influence teachers' behavior and participation in their daily activities. The results contribute to broadening the understanding of professional appreciation practices and human capital management in the educational sector.

KEYWORDS: Organizational engagement; School environment; Teachers; People management; State institutions; Private institutions.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

A dinâmica das organizações contemporâneas tem evidenciado a relevância do engajamento humano como elemento estratégico para o alcance de resultados e para a qualidade das relações de trabalho. No contexto educacional, essa temática ganha maior importância, considerando que o desempenho docente influencia diretamente os processos de ensino e aprendizagem. Dessa forma, compreender os fatores que favorecem o comprometimento e a satisfação profissional torna-se essencial para o fortalecimento das instituições de ensino.

O engajamento no ambiente escolar está relacionado a aspectos internos, como realização pessoal, reconhecimento e propósito profissional, bem como a fatores externos, tais como remuneração, condições de trabalho, liderança e oportunidades de desenvolvimento. Quando tais elementos são adequadamente gerenciados, tendem a contribuir para melhores níveis de desempenho, cooperação e permanência dos profissionais na organização.

Nesse cenário, o presente estudo propõe uma análise comparativa entre instituições estatais e particulares, buscando identificar como diferentes estruturas administrativas e organizacionais podem influenciar o envolvimento dos docentes em suas atividades laborais. Para tanto, recorre-se à pesquisa bibliográfica e à investigação de campo, com a finalidade de reunir dados que permitam compreender a percepção dos profissionais acerca do ambiente de trabalho.

Espera-se que os resultados contribuam para ampliar o debate sobre gestão de pessoas no setor educacional, oferecendo subsídios para a formulação de práticas institucionais voltadas à valorização docente e ao fortalecimento do clima organizacional.

ENGAJAMENTO, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO

O engajamento profissional constitui fator essencial para a produtividade, a satisfação e a permanência dos colaboradores nas organizações. Nesse contexto, cabe às instituições identificar os elementos capazes de estimular o comprometimento das equipes, promovendo condições adequadas de trabalho, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Tais aspectos influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objetivos organizacionais.

Entre os principais referenciais teóricos, destaca-se Herzberg, ao distinguir fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente laboral, como salário, supervisão e condições físicas, prevenindo a insatisfação. Já os fatores motivacionais vinculam-se à realização pessoal, ao crescimento profissional e ao reconhecimento, sendo determinantes para maior envolvimento no trabalho.

Além disso, o processo de engajamento depende das características individuais e das relações estabelecidas no ambiente organizacional. Liderança participativa, comunicação eficiente e feedback contínuo contribuem para elevar a satisfação e fortalecer o desempenho coletivo. Em contrapartida, ambientes marcados por conflitos, sobrecarga e ausência de valorização tendem a favorecer o estresse ocupacional e a redução da produtividade.

Outro aspecto relevante refere-se ao clima e à cultura organizacional. Enquanto o clima representa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, a cultura corresponde ao conjunto de valores, normas e práticas compartilhadas pela instituição. Quando alinhados, ambos favorecem relações saudáveis, cooperação e melhores resultados institucionais.

Nesse sentido, investir em políticas de gestão de pessoas e em estratégias voltadas ao bem-estar dos colaboradores torna-se medida indispensável para o fortalecimento do vínculo organizacional.

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: REFLEXOS NO ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

O clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores acerca das condições do ambiente de trabalho, influenciando diretamente a satisfação, o comprometimento e a produtividade. Quando positivo, favorece relações interpessoais saudáveis, cooperação, criatividade e melhores resultados institucionais. Em contrapartida, ambientes marcados por conflitos, falhas de comunicação, absenteísmo e elevada rotatividade tendem a comprometer o desempenho coletivo e o bem-estar dos profissionais.

Associada a esse contexto, a cultura organizacional representa o conjunto de valores, normas e práticas compartilhadas pela instituição, funcionando como elemento orientador das condutas internas. Enquanto a cultura possui caráter mais duradouro e estratégico, o clima reflete percepções imediatas vivenciadas no cotidiano laboral. Dessa forma, ambos os conceitos são complementares e essenciais para o fortalecimento institucional, pois organizações com cultura sólida e clima favorável tendem a apresentar maior eficiência e estabilidade.

A pesquisa de clima organizacional destaca-se como importante instrumento diagnóstico, permitindo identificar níveis de satisfação, expectativas e fatores de insatisfação entre os trabalhadores. Por meio de questionários e análises sistemáticas, torna-se possível planejar ações corretivas e estratégias de valorização profissional, contribuindo para relações de trabalho mais equilibradas e produtivas.

No que se refere às instituições estatais e particulares, observa-se que ambas apresentam desafios específicos quanto à gestão de pessoas. No setor privado, predominam metas voltadas à competitividade e aos resultados econômicos. Já nas organizações estatais, aspectos como estabilidade funcional, burocracia e limitações estruturais podem influenciar a dinâmica laboral. Em ambos os casos, políticas de

valorização humana, liderança participativa e condições adequadas de trabalho são determinantes para elevar o engajamento dos profissionais.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a investigação caracterizou-se como estudo de caso, de natureza exploratória, com abordagem quali-quantitativa. A amostra foi composta por quarenta docentes, sendo vinte vinculados a instituição estatal e vinte a instituição particular, localizadas no município de Maceió, Alagoas. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários aplicados presencialmente, possibilitando a análise comparativa das percepções relacionadas ao ambiente de trabalho e ao engajamento profissional.

ANÁLISE DOS RESULTADOS: ENGAJAMENTO DOCENTE EM INSTITUIÇÕES ESTATAIS E PARTICULARES

A pesquisa de campo foi realizada em duas instituições de ensino localizadas no município de Maceió, Alagoas, com o objetivo de identificar fatores relacionados ao engajamento profissional de docentes vinculados às redes estatal e particular. Para a coleta de dados, aplicou-se questionário estruturado contendo cinco questões, respondido por vinte professores de cada instituição, totalizando quarenta participantes. O estudo buscou comparar percepções, níveis de satisfação e elementos que influenciam o desempenho no ambiente escolar.

No que se refere ao perfil dos respondentes, observou-se predominância do sexo feminino em ambas as instituições, confirmando a expressiva participação das mulheres na atividade docente. Quanto à faixa etária, a instituição particular apresentou quadro profissional relativamente mais jovem, concentrado entre 31 e 40 anos, enquanto a instituição estatal demonstrou distribuição etária mais equilibrada, com maior presença de docentes entre 41 e 50 anos. Em relação ao estado civil, prevaleceram participantes casados nas duas realidades analisadas.

No aspecto da formação acadêmica, verificou-se elevado nível de escolaridade entre os participantes, todos com ensino superior completo e ampla presença de pós-graduação lato sensu, além de registros de titulação em nível de mestrado. Tais dados evidenciam preocupação constante com a qualificação profissional e o aperfeiçoamento contínuo. Quanto ao tempo de vínculo institucional, a escola particular apresentou maior concentração de docentes com cinco a dez anos de atuação, enquanto na rede estatal predominou o grupo com um a cinco anos de serviço.

Entre os docentes da instituição particular, a principal necessidade atendida pelo trabalho esteve relacionada à autoestima e ao reconhecimento profissional. As atividades desafiadoras foram apontadas como importante fator de estímulo ao desempenho, demonstrando que tarefas que exigem competências específicas favorecem maior comprometimento. O salário apareceu como principal elemento de satisfação; contudo, a maioria considerou a remuneração incompatível com as responsabilidades assumidas. Além disso, conflitos interpessoais e dificuldades de convivência com colegas foram indicados como relevantes causas de desmotivação.

Na instituição estatal, destacou-se a autorrealização como necessidade mais atendida pelo exercício profissional, evidenciando a importância do sentido social e pedagógico atribuído à docência. Assim como na rede particular, tarefas desafiadoras também surgiram como fonte significativa de estímulo. O salário foi citado como aspecto relevante de satisfação, embora predominasse percepção de insuficiência remuneratória. Novamente, o relacionamento entre colegas apareceu como principal fator de desgaste cotidiano.

De modo geral, os resultados demonstram proximidade entre as duas realidades investigadas. Em ambas, valorizam-se desafios profissionais, reconhecimento e condições adequadas de remuneração. Entretanto, a permanência de insatisfações salariais e fragilidades nas relações

interpessoais revela a necessidade de políticas institucionais voltadas à valorização docente, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da gestão de pessoas no ambiente escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações sociais, econômicas e institucionais têm exigido das organizações novas formas de compreender e valorizar o capital humano. Nesse cenário, as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos operacionais e passam a ocupar posição estratégica para o alcance de resultados, inovação e sustentabilidade organizacional. Assim, torna-se indispensável reconhecer que o desempenho institucional está diretamente relacionado às condições oferecidas aos trabalhadores e ao nível de envolvimento desenvolvido no ambiente laboral.

A presente investigação evidenciou que o engajamento profissional decorre de múltiplos fatores, não se limitando à remuneração. Elementos como reconhecimento, oportunidades de crescimento, desafios profissionais, relações interpessoais saudáveis e condições adequadas de trabalho mostraram-se determinantes para a satisfação e o comprometimento dos docentes analisados. Dessa forma, a valorização humana revela-se componente essencial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para o fortalecimento das instituições educacionais.

No estudo comparativo realizado entre escolas estatais e particulares, verificou-se a existência de aspectos comuns e particularidades em cada realidade. Em ambas as instituições, os professores demonstraram importância atribuída ao reconhecimento profissional, à remuneração justa e ao sentido do trabalho desempenhado. Contudo, observaram-se diferenças quanto às perspectivas de progressão funcional e às estruturas de carreira, mais evidentes no setor particular, enquanto no setor estatal surgem limitações

relacionadas à burocracia e à ausência de planos de desenvolvimento mais consistentes.

Também se constatou que o clima organizacional e a qualidade das relações entre colegas exercem influência significativa sobre o desempenho cotidiano. Ambientes marcados por cooperação, diálogo e respeito tendem a favorecer maior produtividade e bem-estar, ao passo que contextos conflituosos podem comprometer o rendimento e a permanência dos profissionais.

Conclui-se, portanto, que investir em políticas de gestão de pessoas, valorização docente e melhoria das condições laborais representa medida estratégica para instituições públicas e privadas. Promover ambientes saudáveis e estimulantes não apenas beneficia os trabalhadores, mas contribui diretamente para a excelência educacional e para o cumprimento da função social da escola.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. B. (1982). **Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa**: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, 16(4), 39–52.
- ANA MARIA Rossi, PamelaL. Perrewé, Steven L.Sauter (organizadores) **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional– 1. Ed. – 2. Reimpr. –São Paulo:Atlas,2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Motivação nas organizações/ Cecília Whitaker Bergamini**. -4.ed. São Paulo: Atlas,1997 pg 82- 83- 145
- BERGAMINI, Cecília Whitaker B433n **Motivação/Cecilia Whitaker Bergamini**. – São Paulo: Atlas, 1986 pg92.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Revista de Administração**.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.305.
- CHANLAT Jean-François: **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- CALVALCANTI,VERA LUCIA: **Liderança e motivação/ Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilousky, MyrianLund, Regina Arczynska Lago**- reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV,2007.
- CARVALHO, Isabel Cristina: **Motivação no trabalho**: um estudo do seu reflexo no comprometimento dos colaboradores das empresas. 2006. 34p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)- Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.
- CHIAVENATO, I. (1998). **Recursos Humanos**. Atlas.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Campos, 2005.
- CHIAVENATO, I. (2008). **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações (8.a Edição). Atlas.
- ENGERS, Solange Maria Dias: **Motivação dos funcionários de uma empresa pública municipal**. 2004. 36p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)- Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Pgs 18.
- FERREIRA, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). **Manual de psicossociologia das organizações**. McGraw - Hill.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GEPROS. **Gestão da Produção**, Operações e Sistemas – Ano 2, vol. 5, out-dez/07.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- KOONTZ, Harold,1908: **Administração/ Harold Koontz, Cyril O’Donne11,Heinz Weihrich**; tradução de AntonioZorattoSanvi- cente. – 14. Ed.—São Paulo: Pioneira,1986,1988.
- LEANDRO Duarte Fraga :**Motivação nas organizações** <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf> artigo
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Nobel,2000
- LISBOA ANA CLAUDIA FERREIRA, TORRES DE MORAES, PAULA GRACIELA FERREIRA DE, MARTINS LETICIA DE OLIVEIRA. **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA**. Disponível em: A importância da motivação no quadro de funcionários de uma empresa - Atualmente | Docsity

- LUZ, Ricardo: **Gestão do clima organizacional/** Ricardo Luz. –Rio de Janeiro:Qualitymark,2003
- MACÊDO, IVANILDO IZAIAS de: **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas/** Ivanildo Izaías de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha.- 9 ed.rev. e atual.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007
- MACHADO Osmar Aparecido: **Evasão de alunos de cursos de cursos superior:** Fatores motivacionais e de contexto. 2005 p 126. Trabalho de MestradoUniversidade Estadual de Londrin.
- MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1962.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MARQUES, José Roberto. **O Reconhecimento e a motivação profissional.** Artigo –Disponível em: Como o Reconhecimento Profissional é Importante para Motivação dos Colaboradores - Portal (ibccoaching.com.br). Acesso em 26 jun. 2015
- MARRAS, J. P. (2000). **Administração de RH** (3.a Edição). Futura.
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). **Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho.** Psico-USF, v. 11(n.o 2), 195–206.
- MAXIMIANO, A. C A. **Introdução à Administração.** 6° ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PALAZZI, Carlos Eduardo: **Motivação no ambiente de trabalho.**2004. 65p. Curso de Pós-Graduação (Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA
- PEREIRA Rosana Karla :**Revista da FARN**, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67 jan./dez. 2007
- RIBEIRO, Antônio de Lima: **Teorias da administração/** Antônio de Lima Ribeiro. – 2.ed. ver. E atual.- São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** Pearson Prentice Hall. 11º ed. São Paulo, 2005
- RODRIGUEZ, M et all. **Liderança e Motivação.** Ed. Harvard Business Review, 2004.
- ROSA, L. (1994). **Cultura Empresarial - Motivação e Liderança** (Psicologia das Organizações) (1.a Edição). Editorial Presença
- SILVA, Caroline Machado Castilhos daPEIXOTO, Roberta Ramalho BATISTA, José Mauro Ruiz : **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.** Disponível em: http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf
- SIMONE MARIA DE CARVALHO: COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE: **UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CIMENTO NASSAU / FRONTEIRAS** – PI Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>
- VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações.** Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.
- WAGNER III, John A: **Comportamento organizacional/** John A. Wagner III, John R. Hollenbeck tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zacarelli.- São Paulo: Saraiva,1999.