



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO MILSON DA SILVA ALMEIDA

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS
DOCENTES DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA**

FORTALEZA

2017

FRANCISCO MILSON DA SILVA ALMEIDA

FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS
DOCENTES DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Bezerra
Leopoldino

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A446f Almeida, Francisco Milson da Silva.
Fatores motivacionais que influenciam na satisfação dos docentes de uma escola pública municipal de Fortaleza / Francisco Milson da Silva Almeida. – 2017.
63 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. Docentes. 2. Motivação. 3. Fatores motivacionais. 4. Serviço público. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO MILSON DA SILVA ALMEIDA

FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS
DOCENTES DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof.^a Dr.^a Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará – UFC

Aos meus pais,
eternos nortes de minha ida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o maior mestre que alguém pode conhecer, que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, dando-me sabedoria e perseverança para superar as dificuldades encontradas nessa minha caminhada acadêmica.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro iluminada pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho, por sua paciência e incentivo sem os quais não teria logrado chegar até aqui.

Aos membros da banca avaliadora por dividirem comigo este momento tão importante e esperado.

Agradeço a minha mãe, heroína a quem devo apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e de cansaço. E quem muito trabalhou para que eu pudesse ter minha formação acadêmica.

Ao meu pai e avó, *in memoriam*, por sua dedicação e amor.

A todos os meus professores, que sem os quais não teria chegado a conhecer o quanto é belo e gratificante a caminhada acadêmica.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“E, tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo coração” (BÍBLIA, 2003, p. 1681).

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar os fatores motivacionais que influenciam na motivação dos docentes de uma escola pública municipal da Prefeitura de Fortaleza, Ceará (CE). Buscou para tanto avaliar o grau de motivação entre os docentes, identificando quais fatores associavam-se à sua desmotivação. Tratou-se, portanto, de um estudo de caráter descritivo e de natureza quantitativa. O referencial teórico do presente trabalho, dentre muitas teorias motivacionais existentes, preocupou-se com a teoria das necessidades, desenvolvida por Maslow, teoria dos dois fatores, de Herzberg, teoria da expectativa, de Vitor Vroom e teoria da equidade, desenvolvida por John Stacey. O instrumental de pesquisa foi um questionário composto por questões fechadas, medidas em uma escala de cinco pontos, aplicado individualmente para cada docente. O questionário era composto de três partes: perfil do docente, fatores motivacionais e fatores higiênicos, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. Em relação aos resultados obtidos por meio da pesquisa, foi identificado o perfil do servidor docente e os fatores que contam com maiores níveis de satisfação e quais contam com os menores níveis de satisfação. Para os fatores com níveis inferiores de satisfação foram propostas intervenções, também à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, a fim de se contribuir para o desenvolvimento da satisfação desses servidores públicos docentes. As ações propostas na verdade buscam despertar o interesse e a responsabilidade do docente, a partir de intervenções que Herzberg chamou de enriquecimento do trabalho.

Palavras-chave: Docentes. Motivação. Fatores motivacionais. Serviço público.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar los factores organizacionales que influyen en la motivación de los docentes de la escuela pública del Ayuntamiento de Fortaleza, Ceará (CE). Se buscó para tanto evaluar el grado de motivación entre los docentes, identificando qué factores se asociaban a su desmotivación. Se trató, por lo tanto, de un estudio de carácter descriptivo y de naturaleza cuantitativa. El referencial teórico del presente trabajo, entre muchas teorías motivacionales existentes, se preocupó por la teoría de las necesidades, desarrollada por Maslow, teoría de los dos factores, de Herzberg, teoría de la expectativa, de Vitor Vroom y teoría de la equidad, desarrollada por John Stacey. El instrumental de investigación fue un cuestionario compuesto por cuestiones cerradas, medidas en una escala de cinco puntos, aplicado individualmente para cada docente. El cuestionario se compone de tres partes: perfil del docente, factores motivacionales y factores higiénicos, a la luz de la teoría de los dos factores de Herzberg. En relación a los resultados obtenidos por medio de la investigación, se identificó el perfil del servidor docente y los factores que cuentan con mayores niveles de satisfacción y cuales con los menores niveles de satisfacción. Para los factores con niveles inferiores de satisfacción fueron propuestas intervenciones, también a la luz de la teoría de los dos factores de Herzberg, a fin de contribuir al desarrollo de la satisfacción de esos funcionarios públicos docentes. Las acciones propuestas en la verdad buscan despertar el interés y la responsabilidad del docente, a partir de intervenciones que Herzberg llamó enriquecimiento del trabajo.

Palabras clave: Docentes. Motivación. Factores de motivación. Servicio público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades - pirâmide Motivacional de Maslow	24
Figura 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos como entidades separadas.....	26
Figura 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das teorias motivacionais.	23
Quadro 2 - Princípio do lastramento vertical de cargos.	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Realização das Atribuições	40
Gráfico 2 - Atividades exigidas pelo cargo, tarefas em si	41
Gráfico 3 - Plano de Cargos e Carreira.....	42
Gráfico 4 - Comunicação entre gestão e os demais servidores	42
Gráfico 5 - Reconhecimento/Valorização pelo trabalho exercido.....	43
Gráfico 6 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.....	44
Gráfico 7 - Função social desempenhada através do trabalho.....	44
Gráfico 8 - Condições físicas no ambiente de trabalho	45
Gráfico 9 - Vida pessoal proporcionada pela instituição.....	46
Gráfico 10 - Remuneração recebida	47
Gráfico 11 - Sistemas de Trabalho	47
Gráfico 12 - Preocupação da instituição com a saúde e segurança	48
Gráfico 13 - Relacionamento com a gestão da organização.....	48
Gráfico 14 - Relacionamento com os demais servidores.	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo	38
Tabela 2 - Faixa Etária.....	38
Tabela 3 - Escolaridade	39
Tabela 4 - Tempo como servidor.....	39
Tabela 5 - Como adentrou no Quadro de Funcionários.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.3	Metodologia utilizada	16
1.4	Estrutura da monografia	16
2	MOTIVAÇÃO	18
2.1	Definição de motivação	18
2.2	Breve histórico da motivação em relação ao trabalho	19
2.3	Teorias sobre motivação	22
2.3.1	<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i>	23
2.3.2	<i>Teoria dos Dois Fatores</i>	25
2.3.3	<i>Teoria da Expectativa</i>	29
2.3.4	<i>Teoria da Equidade</i>	30
2.4	A motivação e a docência	31
3	METODOLOGIA	34
3.1	Caracterização da pesquisa	34
3.2	Unidade de análise	35
3.3	População e amostra	36
3.4	Coleta de dados	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	Análise dos dados de identificação do perfil do servidor	38
4.2	Análise dos dados dos fatores motivacionais segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg	40
4.3	Análise dos dados dos fatores higiênicos segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg	45
4.4	Discussão dos resultados	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	61

1 INTRODUÇÃO

Exige-se, em termos de eficiência, cada vez mais das instituições de ensino públicas e privadas, espera-se que tais instituições estejam preparadas para oferecerem formação a estudantes que buscam, estejam aptos a ingressarem em cursos superiores, prestar os mais variados concursos ou mesmo adquirir conhecimentos para completar a formação humana (BRANDÃO; CARVALHO, 2015).

Do ponto de vista pedagógico, a definição de escola por Canário (2005) diz que se deve considerar três eixos distintos para defini-la: a forma escolar, a organização escolar e a instituição escolar. Todos os eixos tendo a formação humana do estudante como indivíduo crítico e agente social como foco. Do ponto de vista administrativo, escola se enquadra como uma prestadora de serviço já que vende um bem não material no intuito de responder às expectativas e necessidades de seus clientes.

No trabalho, considerou-se a escola como uma organização prestadora de serviço por não haver a intenção de se adentrar na questão pedagógica, já que o trabalho investiga a motivação de seus servidores como um elemento responsável pela prestação de qualidade do serviço ofertado a seus clientes.

Considerando o pensamento de Brunelli (2008, p. 13) que diz

que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão 'em crise' e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de 'receitas', 'fórmulas' e 'técnicas' que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos.

Brunelli (2008) destaca ainda que a falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem ocasionar muitos problemas, tanto para a organização quanto para os servidores.

Conhecer o nível de motivação dos servidores e as razões da desmotivação, evidencia-se como importante elemento diferenciador na gestão da organização, sobretudo em um mercado cada vez mais competitivo como o atual.

A possível desmotivação docente repercute com efeitos negativos, por se acreditar que uma escola, por sua própria natureza, tem a qualidade de seu serviço gravemente comprometida.

Levou-se em conta Coutinho e Ferraz (1994) defensores da ideia de que o sucesso organizacional depende da manutenção das vantagens competitivas por parte das próprias organizações, em um processo em que cada produtor busca obter características que o distingam favoravelmente dos demais concorrentes, como, por exemplo, maior e melhor habilidade de servir à clientela.

Uma discussão mais ampla ainda precisa ser travada sobre a relação do nível de motivação dos servidores de uma escola com o rendimento dos estudantes, buscando colaboradores preparados, o que deveria ser a preocupação tanto das instituições privadas como das públicas.

Inicialmente, colocou-se em evidência o objetivo da pesquisa, que previamente teve sua justificativa apresentada considerando a problemática dada. A partir do problema de pesquisa foi eleita a técnica de estudo de caso. Definiu-se o termo motivação para logo em seguida apresentar diferentes teorias sobre motivação e a relação da motivação com a docência. Com a contextualização teórica, preocupou-se em esclarecer qual metodologia seria utilizada para o trabalho.

Visto a relevância da motivação dos recursos humanos para a boa prestação dos serviços, nosso tema proposto é a motivação dos docentes na escola pública, tendo como campo para análise uma escola pública municipal de Fortaleza, visando à melhoria da instituição, buscando eficiência e eficácia nos serviços oferecidos.

Na sequência são apresentadas a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 Justificativa

O setor público é conhecido no Brasil por sua morosidade, burocracia e desmotivação de seus funcionários. Para Fernando (2006, p. 76)

essa tradição de mau atendimento no serviço público remonta à nossa formação ibérica. Boa parte da burocracia do Brasil colonial era comandada por administradores da Corte portuguesa que não tinham nenhum interesse no bom atendimento. Além disso, muitos daqueles que procuravam as repartições públicas nem eram considerados cidadãos, dentro da perspectiva colonial reinante à época. Desse modo foi sendo formado o corpo da administração pública: os funcionários de um lado, preocupados somente com sua posição; e o povo de outro lado, relegado à própria sorte.

Gomes e Sória (2014, p. 219) dizem ser notória a precarização do serviço público, agravada, principalmente, pela desvalorização dos salários. Nesse sentido afirmam que

Não obstante a estabilidade na relação emprego público e emprego total, observou-se piora nas condições de trabalho dos servidores públicos nos países centrais a partir dos anos 1970, os quais experimentaram mudanças na estrutura de remuneração (com crescimento da parcela variável dos rendimentos), intensificação do trabalho e precarização do vínculo (considerado como ampliação dos empregos temporários).

Considerando o pensamento de Fita (2015) que afirma ser necessária a presença de um professor motivado para que os alunos também sejam, não se pode esperar o melhor rendimento possível dos estudantes diante desse quadro. Como se não bastasse, Jesus (2004) destaca ainda que pesquisadores nacionais e internacionais já reconhecem o crescente desprestígio da profissão docente no Brasil, além do pouco interesse em se reverter esse quadro.

Tal motivação, considerando esse quadro de serviço público ineficaz e servidores sem as condições necessárias para o desempenho de suas funções, levou à formulação da seguinte questão de pesquisa: Quais fatores mais influenciam na determinação da motivação do profissional docente para o bom desempenho das suas funções nas organizações públicas educacionais? Tomando como exemplo, o caso dos docentes da escola pública municipal analisada.

1.2 Objetivos

Os objetivos deste trabalho, geral e específicos, seguem abaixo.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os fatores motivacionais que influenciam na motivação dos docentes de uma escola pública municipal da Prefeitura de Fortaleza, Ceará (CE).

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Identificar fatores associados à desmotivação entre os docentes;
- b) propor melhorias que visem aumentar os níveis de motivação vigentes na instituição.

1.3 Metodologia utilizada

O presente trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa realizada com os docentes de uma escola pública municipal da rede de Fortaleza, com o objetivo de analisar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos docentes, identificando, para tanto, a situação desses servidores no que diz respeito à motivação no trabalho à luz da Teoria dos Dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg e, assim, propor mudanças que acarretem aumento na qualidade do serviço oferecido.

A pesquisa é de caráter eminentemente quantitativo e contou com uma amostra composta por 41 servidores com vínculos estatutários e/ou cargos em comissão, todos apresentando cargos de nível superior, lotados em uma unidade escolar do município de Fortaleza.

Os docentes responderam a um questionário em uma escala de 1 a 5, verificando-se assim o quanto estão motivados. A pesquisa foi de natureza quantitativa e realizada *in locus*.

1.4 Estrutura da monografia

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo são tratados aspectos introdutórios como a apresentação do tema, justificativa e importância do trabalho, objetivos da pesquisa e metodologia empregada.

O segundo capítulo é dedicado ao embasamento teórico que subsidia e oferece consistência ao tema da pesquisa, nele ler-se a definição de motivação, sua história em relação ao trabalho, além das principais teorias motivacionais e sua relação com a prática da docência.

No terceiro capítulo são identificados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. Neste capítulo, caracterizou-se a pesquisa descrevendo-se os métodos empregados para o seu desenvolvimento. É apresentada ainda informações sobre a instituição pesquisada: pequeno histórico, serviço prestado, localização, corpo de funcionários, área física, bem como capacidade. Constam ainda neste capítulo informações quanto à população e amostra da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo traz a análise e a interpretação dos dados obtidos pelo questionário aplicado nos servidores alvo da pesquisa.

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações da pesquisa, além das sugestões para estudos futuros que envolvam o tema motivação e o comprometimento organizacional, sobretudo nas organizações semelhantes à estudada.

2 MOTIVAÇÃO

Neste capítulo, define-se motivação sob o ponto de vista de vários teóricos, apresenta-se um breve histórico da motivação no trabalho, além de se preocupar em apresentar algumas teorias administrativas sobre a motivação. Por fim, faz-se uma relação da motivação com a docência.

2.1 Definição de motivação

Há várias definições do termo motivação, muitos foram os estudiosos que procuraram defini-la, diferenciando-se em um ou outro aspecto. Todos concordam, no entanto, de forma geral, na existência de um elemento estimulador, seja esse de natureza intrínseca, seja ele de natureza extrínseca. Segundo Saraiva (2006, p. 755), a palavra motivação vem do Latim “*movere*”, ação de mover, movimento, agitação. Assim sendo, motivação é algo que produz movimento, que leva à ação. Em outras palavras, motivação seria a força capaz de levar alguém a agir.

Para Kwasnicka (2014, p.64)

Motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123) afirmam que Motivação “refere-se à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa”. Para Newstrom (2008, p. 99) “motivação é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos”. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.196) definem “motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

A motivação para o trabalho, dada as definições, seria entendida como a manifestação do colaborador para executar suas tarefas com presteza, mantendo o esforço e persistência necessários até o término da atividade, ou o alcance do objetivo planejado.

Dubrin (2003, p. 123) percebe a motivação intrínseca como a mais importante forma de motivação, para ele “tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente [...] as pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser

motivadas intrinsecamente” e, por conseguinte são mais criativas e dispostas na realização de suas tarefas. Entende-se dessa forma que a motivação intrínseca é a mais apropriada para o trabalho.

Na próxima subseção, será apresentado um histórico da motivação e sua relação com o trabalho.

2.2 Breve histórico da motivação em relação ao trabalho

O ser humano sempre necessitou trabalhar para que pudesse suprir suas necessidades, fosse caçando, colhendo, viajando, fugindo ou construindo; ele sempre precisou trabalhar movido pela necessidade de se manter vivo. Marx (1985, p. 50) nos diz que

a existência [...] de cada elemento da riqueza material não existente na natureza, sempre teve de ser mediada por uma atividade especial produtiva, adequada a seu fim, que assimila elementos específicos da natureza a necessidades humanas específicas. Como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem, independente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana.

Maslow (1954), quando do desenvolvimento de sua teoria, já previa que as necessidades fisiológicas ocupavam posição basilar em relação às demais necessidades. Nesse sentido, pode-se afirmar que o homem foi levado ao trabalho por uma motivação extrínseca, a satisfação de suas necessidades básicas: alimentação, defesa e proteção. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 197) nos dizem que esse autor afirma que dentro de cada “ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, ao que denominou hierarquia das necessidades humanas a ordem de prioridade de cada necessidade”.

Quando o homem passa a viver em sociedade, surge a divisão de classes. Ferraz (2009, p. 273) define classe

como um grupo de pessoas que possuem em comum um componente causal específico de suas oportunidades de vida, componente estritamente vinculados aos interesses econômicos, ligados à posse de bens e a oportunidades de rendimentos, obtidos sob condições específicas do mercado de produtos ou do mercado de trabalho.

Nesse momento divergem-se as razões que levam o homem ao trabalho. Para os mais pobres, atender as necessidades primordiais continuou sendo o principal motivo que os levavam a trabalhar. Já os mais ricos podiam se dar ao luxo de nem mesmo trabalharem, já

que podiam contar com escravos. Verdadeiramente, na Grécia antiga, o trabalho manual era desprezado e desprestigiado pela elite ateniense, que o considerava indigno ao cidadão. Siedenberg (2013, p. 37) esclarece que a educação grega “ênfatizava aspectos relacionados à filosofia, artes, poesia, história, dramaturgia, esportes, arquitetura e política. Trabalho e comércio eram atividades sistematicamente rejeitadas pelos cidadãos gregos”. Tal situação não era diferente nas demais civilizações antigas. Durante o período medieval, a situação embora tenha se alterado um pouco, não mudou significativamente. O camponês, embora livre, vivia como um escravo sustentando uma elite que desconhecia o esforço do trabalho manual (BASTOS, 2010).

Mesmo os artesãos de artes e ofícios viviam em condições miseráveis e precisavam trabalhar muito para se sustentarem. Nas duas situações, militares, que contavam com certo prestígio, eram utilizados para a manutenção de tal arranjo. Durante a Antiguidade, em Roma, por exemplo, diversas revoltas de escravos foram sufocadas por legionários a serviço do governo; na Idade Média, os cavaleiros não se furtavam à missão da manutenção da ordem quando camponeses se insurgiam contra seus senhores feudais (ROSSI, 2011; COSTA, 2002).

Franco Júnior (2001, p 136) nos diz sobre as condições de trabalho camponês no medievo que

O resultado daquele estado de coisas, tanto no campo quanto nas cidades, foi uma série de sublevações populares. Algumas eram contra a miséria, em regiões mais pobres, caso do movimento dos Tuchins (1366-1384), camponeses e artesãos arruinados do Auvergne e do Languedoc. As revoltas camponesas mais importantes, porém, mobilizaram trabalhadores em boa situação, que enfrentavam a reação senhorial.

Quando da formação dos estados modernos, o mundo assistiu a uma redefinição do trabalho. Surgiu a classe burguesa que encontrou no comércio a possibilidade de uma ascensão social, que antes não poderia ser imaginada. Motivada por tal intento, a classe prosperou e se tornou influente em toda Europa. Alvim (2006, p. 123) confirma dizendo que

no século XVII, a sociedade mercantilista já está desenvolvida. Surge a burguesia, oriunda dos segmentos dos antigos servos, que compraram sua liberdade e se dedicaram ao comércio e que começa, pela primeira vez na história do mundo, a modificar o sentido do trabalho.

Na Revolução Industrial, as cidades cresceram, mas o trabalho, para a grande maioria, continuou sendo motivado pela mesma razão de antes: a sobrevivência.

Trabalhavam-se horas a fio em condições desumanas, sem a mínima higiene, sem segurança ou sem qualquer perspectiva de melhorias. Aqueles que se beneficiavam deste modo de trabalho, trabalhavam para a manutenção dessa situação, para que não se perdesse as vantagens adquiridas (HOBSBAWM, 2000).

Carmo (201-?) afirma que

os trabalhadores, submetidos a esta nova ordem, muito sofreram em busca de melhorias de vida que nunca chegavam, devido ao salário extremamente baixo. Acabavam, assim, realizando seus serviços pela própria subsistência, sob péssimas condições de trabalho, em jornadas extremamente longas – às vezes de 16 horas diárias – trabalhando até o limite das forças e, não raro, tidos por negligentes e insubordinados pelos seus empregadores, ainda que tal se desse pela exaustão física.

No início do século XX, quando já alguns avanços na melhoria das condições dos operários já haviam sido conquistados, surge a Administração Científica de Frederick W. Taylor que trazia, pela primeira vez, o intuito de aplicar a ciência à administração. Dava ênfase às tarefas, eliminando os desperdícios gerados pela ociosidade dos operários e reduzindo os custos de produção, para garantir a melhor relação possível custo/benefício. Para Taylor, o homem era um recurso que deveria ser utilizado da melhor forma possível. Apesar de Taylor haver previsto a necessidade de condições favoráveis ao trabalho, garantindo iluminação, higiene, conforto e segurança aos trabalhadores, além de remuneração, tudo isso era fornecido em função da produção (TAYLOR, 1995).

Bergamini (2008, p. 3), nesse sentido, afirma que

é perfeitamente coerente, dentro deste contexto, mencionar os partidários da Administração Científica de Taylor, que pelos idos de 1911 propõem a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho. Para eles, o atendimento das necessidades básicas deveria ser, sem dúvida alguma, a principal forma de atingir níveis fantásticos de produtividade.

Por isso Taylor recebeu diversas críticas. A desumanização do homem e sua consequente robotização era vista com maus olhos, além das críticas à visão microscópica do homem.

Não se pode negar, no entanto, a importância de Taylor. Seu modelo científico, pela primeira vez, permitiu ao homem, a partir das técnicas racionais utilizadas, uma rapidez na produção, o que levou à rápida recuperação da economia no pós-guerra dos países envolvidos no conflito (ROBBINS; DECENZO, 2004).

O Brasil, nos anos de 1970, utilizou largamente o modelo de Taylor, consolidando-o como o mais empregado pelos empresários, no mesmo período em que a

Europa e os Estados Unidos lançavam lhas duras críticas e procuravam novas formas de produção (DUTRA, 2011).

Nos anos de 1920 e 1930, na empresa *Western Electric Company*, Elton Mayo e F.J. Roethlisberger iniciaram seus estudos sobre o comportamento humano, desenvolvendo o Modelo das Relações Humanas a partir da aplicação dos conhecimentos sociológicos nos experimentos realizados na empresa (CARVALHO, 2013).

Bergamini (2008) esclarece que a Teoria de Relações Humanas vê os empregados como portadores da necessidade do reconhecimento individual e como parte integrante de um grupo social. Dessa forma, diferente do modelo de Taylor, o trabalhador passou a ser visto como um ser complexo e humanizado.

Tal teoria também sofreu diversas críticas. Sua oposição cerrada ao modelo clássico, sua visão inadequada dos problemas industriais e, sobretudo, seu enfoque romântico sobre os trabalhadores, por vezes, tornavam o modelo de Mayo fora da realidade (MAXIMIANO, 2010).

Muitas outras teorias surgiram, todos buscando encontrar de forma simplista a forma ideal de se motivar o servidor para a realização de suas atividades. Hoje, por outro lado, acredita-se que a motivação é algo interno e que, embora não se possa motivar alguém, pode-se criar ambientes motivadores (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O histórico acaba por revelar, assim, que as teorias que apresentam uma visão unilateral sobre motivação tornaram-se insuficientes como explicação. As evidências mostraram que não é suficiente considerar apenas o homem em si para concluir a respeito daquilo que se motiva e, dessa forma, a motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem a função de energizá-lo. Algo bem mais complexo do que se suponha (BERGAMINI, 2008).

Mesmo assim, as teorias administrativas sobre a motivação devem ser consideradas, não somente pelo seu valor histórico, mas pelos comprovados efeitos que produzem na organização quando empregadas de forma correta.

2.3 Teorias sobre motivação

Mathias e Lara (2011) classificam as teorias motivacionais em duas categorias:

1 - Teorias motivacionais de conteúdo. Grupo em que as teorias se fundamentam na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação dos componentes mais simples. As mais conhecidas são a Teoria da Hierarquia das Necessidades

de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria da Motivação Social de Maclelland, a Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg e a Teoria E.R.C - Existência, Relacionamento, Crescimento de Clayton Alderfer.

2 - Teorias motivacionais de processo. Grupo em que as teorias objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza de interação, bem como procuram analisar na sua sequência, o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento. As mais conhecidas são a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Expectativa de Vroom.

Quadro 1 - Resumo das teorias motivacionais.

Teorias motivacionais de conteúdo	Teorias motivacionais de processo
Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	Teoria da Equidade de Adams
Teoria X e Y de McGregor	
Teoria da Motivação Social de Maclelland	Teoria da Expectativa de Vroom
Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg	

Fonte: Elaborado pelo autor.

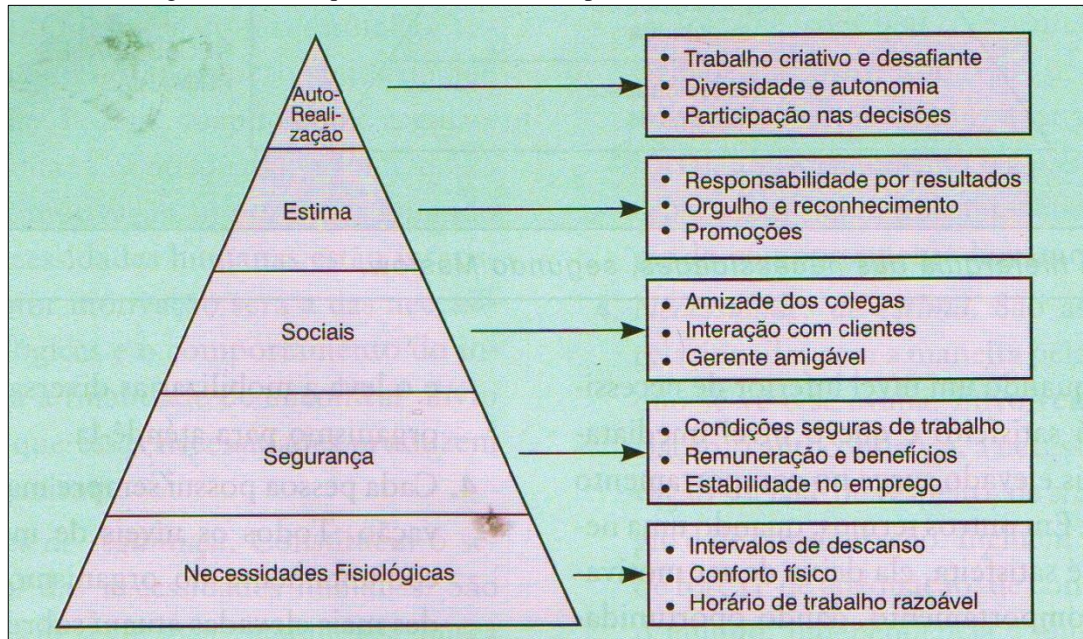
Este trabalho detalhará um pouco mais, duas teorias de cada grupo: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg, Teoria da Expectativa de Vroom e Teoria da Equidade de Adams, para que se tenha uma visão geral das teorias motivacionais elaboradas.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Kwasnicka (2014) diz que Maslow (1954) propôs que a teoria motivacional perfeita deveria presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, no entanto a natureza da motivação de um grupo para outro, ou mesmo de uma pessoa para outra poderia ser diferente. Pela teoria de Maslow as necessidades obedecem a uma hierarquia, as pessoas procuram atender a outra necessidade imediatamente superior tão logo tenham a sua atual necessidade satisfeita, ou não.

Wagner e Hollenbeck (2012, p.130) dizem ainda que no tempo Maslow “havia poucos estudos empíricos e científicos sobre motivação e que sua teoria teria sido fruto de 25 anos de experiências no tratamento de indivíduos com variados graus de sanidade mental”.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades - pirâmide Motivacional de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 332.

Conforme Newstrom (2008), na teoria de Maslow distingue dois níveis de necessidades: as de Nível Inferior, aquelas que envolvem a sobrevivência e inclui as necessidades fisiológicas e de segurança; e as de Nível Superior, as que envolvem as necessidades sociais, estima e autorrealização.

Robbins, Judge e Sobral, (2010) esclarecem sobre os níveis da pirâmide de Maslow: 1) **Funções fisiológicas:** Nível básico da hierarquia das necessidades. São as necessidades básicas, como alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual; 2) **Segurança:** Segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra danos físicos e emocionais; 3) **Sociais:** Este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, diz respeito a necessidade de afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertença a um grupo; 4) **Autoestima:** Diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, respeito próprio, realização, autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção; 5) **Autorrealização:** Diz respeito as necessidades humanas mais elevadas, alocadas no topo da hierarquia. Represento ao ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser.

Embora, essa teoria pareça simples, causa grande impacto nos gerentes. No entanto, o modelo de Maslow tem recebido duras críticas, já que é de difícil estudo e ainda não pode ser verificado totalmente.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

Por ser a teoria utilizada como base para a pesquisa, dar-se-á especial atenção ao seu detalhamento.

Esta teoria foi fruto de uma pesquisa realizada por Frederick Herzberg sobre o que as pessoas desejam do trabalho. Herzberg pediu aos entrevistados que descrevessem ocasiões em que se sentiam bem ou mal a respeito de seu trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Newstrom (2008, p. 104) afirma que os funcionários na pesquisa citada

mencionavam diferentes tipos de condições que produziam sentimentos bons e ruins. Ou seja, se um sentimento de auto realização levava a um sentimento positivo, a ausência de auto realização raramente era citada como uma causa para sentimentos negativos. Em vez disso, algum outro fator como política da companhia, era mais frequentemente oferecido como causa desses sentimentos negativos.

Dessa forma, Herzberg concluiu que dois conjuntos de fatores influenciavam na motivação, ao que chamou de Fatores Intrínsecos e Extrínsecos.

Fatores higiênicos ou extrínsecos, também chamados de Fatores de Manutenção, correspondem aos benefícios elementares oferecidos pela organização: ambiente de trabalho iluminado, arejado, limpo e apropriado ao desempenho das funções de cada colaborador; um bom relacionamento com os superiores; segurança no emprego; salários justos, além de outros, são vistos como fatores que não são necessariamente geradores de motivação, mas que geram insatisfação quando faltam. Já os Fatores Intrínsecos, também chamados de Fatores Motivadores são aqueles que se relacionam com o cargo ocupado pelo colaborador e abrangem: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e são responsáveis pelo estado de satisfação dos funcionários (PONTES, 2002).

Ou como esclarece Pilatti (2012, p. 21):

Para conceituar motivação, Herzberg (1968) fez a distinção entre fatores motivadores e de manutenção. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Por opção, fatores como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento, produzem no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo. Trata-se dos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional.

Uma distinção necessária para a completa compreensão do pensamento de Herzberg é a distinção entre motivação e satisfação. Ainda segundo Pilatti (2012), motivação é uma

propensão para uma ação surgida de uma necessidade e satisfação é algo que supri essa necessidade. Difini (2002, p. 20), nesse sentido acrescenta “a satisfação consiste no contentamento de algo desejável que realizou-se”. Para Robbins (2002) o funcionário satisfeito age de forma proativa na instituição, falta menos ao trabalho, não assume comportamentos destrutivos e tem uma saúde melhor do que funcionário insatisfeito.

Assim sendo, conclui-se que saber o quanto o empregado está satisfeito com seu trabalho é fundamental para que se saiba o quanto está motivado. Já que a motivação é um dos principais elementos a indeferir no estado de satisfação (MACHADO *et al.*, 2012).

Segundo o próprio Herzberg (1997, p. 61):

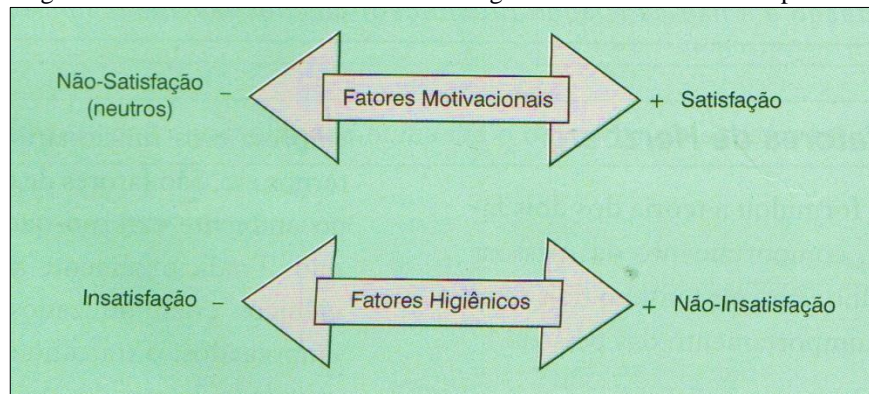
Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Em outras palavras, seguindo a linha de raciocínio de Herzberg, Pilatti (2012, p. 20) esclarece:

é preciso ter claro que, dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, o antônimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação.

Dessa forma concebe-se que os fatores higiênicos são diferentes e separados dos fatores motivacionais, embora, ambos tenham sua parcela de responsabilidade sobre a percepção de motivação (Figura 2).

Figura 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos como entidades separadas.



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 334.

A teoria dos dois fatores pressupõe a existência de dois aspectos: **a satisfação no cargo** dependente dos fatores motivacionais. O conteúdo ou atividades desafiante e estimulantes do cargo desempenhada pela pessoa; **a insatisfação no cargo** dependente dos fatores higiênicos. O ambiente de trabalho, salários, benefícios, supervisão, colegas e contexto geral (CHIAVENATO, 2003).

Para proporcionar a manutenção do estado de motivação no trabalho, Herzberg (1997, p. 120) propõe o enriquecimento do trabalho, segundo ele “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidade para o desenvolvimento psicológico do empregado”.

Ou nas palavras de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201): “Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização”.

Chiavenato (2003, p. 335) define o enriquecimento como a substituição

das tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional do cargo. [...] O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas), ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimos de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade).

No entanto, o próprio Herzberg (1997) acabou por defender, como medida mais eficaz, o e enriquecimento vertical, já que o enriquecimento horizontal acabava por somente reduzir ainda mais a pouca significação do cargo por somente diminuir a contribuição do servidor ao invés de lhe proporcionar uma oportunidade de desenvolvimento no desempenho de suas funções (Quadro 2).

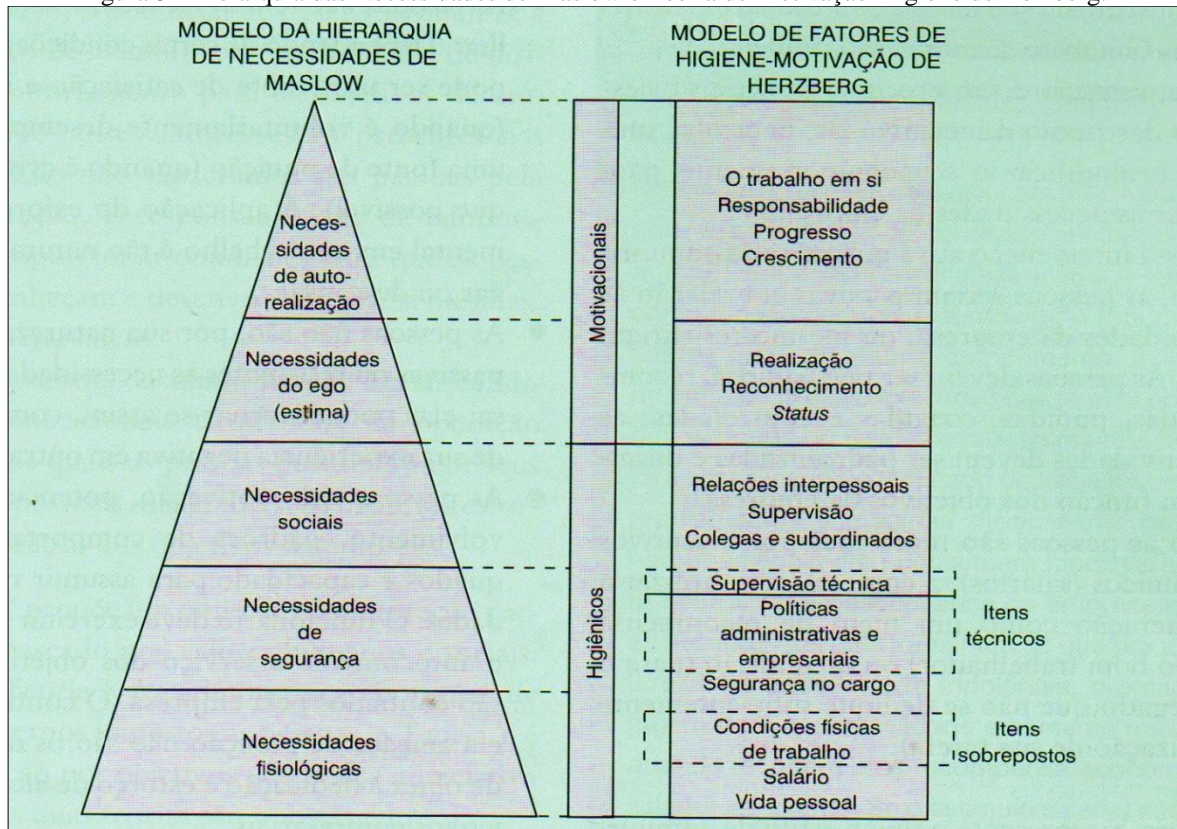
Quadro 2 - Princípio do lastramento vertical de cargos.

Princípio	Motivadores
A – Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal
B – Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho.	Responsabilidade e reconhecimento
C – Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área etc.)	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
D – Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento
E – Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor.	Reconhecimento interno
F – Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem
G – Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem peritos.	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso

Fonte: HERZBERG, 1997, p. 120.

Comparando a pirâmide das necessidades de Maslow com os fatores de Herzberg, ver-se que o que Maslow chamou de necessidades de nível superior são os fatores motivacionais para a teoria dos Dois Fatores (Figura 3).

Figura 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg.



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 337.

Nas palavras de Chiavenato (2003, p. 336)

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização).

A partir da comparação com a teoria de Maslow, ver-se que há indivíduos que são estimulados por fatores motivacionais (fatores esses que realmente motivam as pessoas) e há indivíduos que são estimulados por fatores higiênicos (fatores cuja ausência produz insatisfação), o que leva a constatar que, quando da elaboração de planos de ação eficazes, deve-se levar em conta que os colaboradores possuem desejos distintos. E tais desejos devem ser considerados no combate a desmotivação (DIFINI, 2002).

2.3.3 Teoria da Expectativa

Teoria, amplamente aceita, desenvolvida por Victor H. Vroom, posteriormente ampliada por Porter e Lawler. Bueno (2002) explica que a teoria de Vroom é um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional do indivíduo não depende apenas dos seus objetivos, mas também do contexto de trabalho em que está inserido.

Mathias e Lara (2011, p. 170) esclarecem que na teoria contingencial de Vroom, “um indivíduo estará disposto a melhorar o desempenho em suas ações quando inferir que seus esforços gerarão resultados capazes de lhe proporcionar o alcance de recompensas que satisfaçam seus objetivos pessoais”.

Alves Filho e Araújo (2001, p. 60) explicam que a teoria é composta por partes principais sendo estas:

1. Resultado do trabalho- são as "coisas" que uma organização pode proporcionar a seus trabalhadores, tais como salário, promoções e períodos de férias.
2. Valência- as valências são os sentimentos dos trabalhadores acerca dos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada.
3. Valor Instrumental – o valor instrumental se define como o grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos resultados e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.
4. Expectativa- é a relação percebida entre o esforço e o rendimento.
5. Força Motivacional- é o último componente. É a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

Por essa teoria os funcionários estarão motivados quando o esforço realizado trouxer uma boa avaliação e esta resultar em recompensas organizacionais que atendam aos objetivos pessoais (RIBAS, 2011).

Alves Filho e Araújo (2001) acrescentam ainda que, do ponto de vista matemático, motivação é o produto da valência pelo valor instrumental e a expectativa. Expressa pela fórmula: $FM = E \left[\sum V_i I_i \right]$ em que FM representa a Força Motivacional, E refere-se a Expectativa, V refere-se Valência e I_i , por sua vez, representa a Instrumentalidade. A partir do resultado obtido da força, pode-se considerá-la como o preditor de quão motivado está uma pessoa.

2.3.4 Teoria da Equidade

Teoria desenvolvida por John Stacey, Roseiro (2009, p. 23) afirma que tal teoria “baseia-se fundamentalmente na percepção pessoal de cada trabalhador relativamente à justiça do seu contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a recompensas monetárias ou organizacionais”.

Assim sendo, como esclarece Robbins, Judge e Sobral (2010), equidade, neste caso, é a percepção relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

Segundo Robbins (2002), existem quatro pontos de referência que um funcionário pode usar para a comparação: 1) Próprio - interno: experiências pessoais do funcionário em outra posição na própria empresa; 2) Próprio - externo: experiências pessoais do funcionário em uma situação fora da empresa; 3) Outro-interno: outra pessoa ou grupo dentro da empresa; e, 4) Outro - externo: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Roseiro (2009, p. 24) esclarece que

A percepção de equidade ocorre quando as relações entre inputs e outputs do indivíduo são equivalentes com as relações entre inputs e outputs do indivíduo alvo de comparação. A percepção de iniquidade verifica-se quando não existe esta equivalência. Esta situação de iniquidade pode ainda ser subdividida em iniquidade por excesso e iniquidade por defeito. No primeiro caso, a sobre recompensa conduz regularmente a sentimentos de culpa, pois ocorre quando um indivíduo sente que, comparativamente com os seus colegas, recebeu mais pelo mesmo desempenho. A iniquidade por defeito, ou sub-recompensa, surge quando um indivíduo sente que, por comparação com os seus colegas, recebeu menos tendo apresentado a mesma proporção de inputs laborais. A percepção de iniquidade por defeito conduz a sentimentos de injustiça e é a situação que causa maior tensão entre os trabalhadores.

Uma vez percebida uma injustiça, o servidor tende a tomar uma dessas escolhas:

1) Modificar seus insumos, fazer menos esforço se ganhar menos, ou mais esforço se receber mais; 2) Modificar suas recompensas, aqueles que recebem por peças produzidas podem passar a produzir mais, no entanto, com menos qualidade; 3) Rever sua autoimagem, achar que trabalha mais que os demais e assim moderar seu ritmo de trabalho; 4) Rever percepções que tem dos outros, depreciar ou valorizar o trabalho do outro; 5) Buscar outro ponto de referencia; e 6) Desistir do emprego (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.4 A motivação e a docência

A docência sofreu com o advento da globalização uma ressignificação como esclarece Barros e Pisciotta (2012, p. 45):

Como parte da sociedade do século XXI, foi possível perceber que novas profissões estão aparecendo e outras entrando em extinção, isso por conta da globalização e modernidade, bem como da era informatizada. Assim a sociedade está perdendo suas referências, padrões, e conseqüentemente as perspectivas de vida profissional. Esse conceito me fez acreditar que a profissão docente não é mais vista como uma importante profissão, a qual educa e forma os cidadãos para uma vida em sociedade civilizada, sendo o professor uma parte fundamental para o meio social.

Muitas são as razões que levaram ao desprestígio do magistério, Bizarro e Braga (2005) esclarecem que o fato dos docentes formarem um grupo numeroso (o que provoca uma diminuição dos salários), ainda por cima conta com muitas mulheres, historicamente alvos de preconceito; que por serem maioritariamente oriundos das classes média e baixa; que pela exigência acadêmica de acesso relativamente baixa, para grande maioria somente ensino superior e há ainda aqueles que só têm o ensino médio; e que pela massificação do ensino levando todas as crianças à escola e conseqüentemente todos os problemas sociais, os docentes passaram a não terem mais o respeito que recebiam da sociedade.

No entanto, deve-se lembrar, citando Maslow (1954), que a necessidade de autoestima faz parte do componente motivacional de todo e qualquer trabalhador. Considerando Herzberg (1997), Fatores Intrínsecos, também chamados de Fatores Motivadores como reconhecimento, são responsáveis por promover satisfação nos trabalhadores, a ausência do reconhecimento ou o reconhecimento insuficiente pode levar a um estado de desmotivação.

Partindo ainda das razões apontadas por Bizarro e Braga (2005), outro fator a levar os docentes à desmotivação parece ser a relação conflituosa docente-discente, agravada nos últimos anos pelo crescimento da violência social que também chega às escolas. Nesse sentido esclarece Souza (2008, p. 119):

Vítima da violência, a criança, além de reproduzi-la, pode reagir através de uma mudança brusca de comportamento. Falta de atenção, baixa autoestima, variação de humor e agressividade são alguns sinais aos quais pais e educadores devem estar sempre atentos. No entanto, apesar da violência ocorrer dentro das escolas, não é gerada pela escola em si, mas por fatores externos, como famílias desestruturadas, narcotráfico, conflitos sociais etc. Dessa forma, se faz necessário identificar os tipos de violência sofridos pelas crianças, para melhor compreender seus reflexos no ambiente escolar.

Outro elemento propiciador de estresse e da consequente desmotivação pode ser a frustração docente, frustração que surge da impossibilidade do profissional atingir seus objetivos profissionais, levando-o a comportamentos agressivos, a fugas, a insistência em práticas comprovadamente ineficazes, a mudanças nos planos de ensino, a desconsideração do projeto pedagógico da escola, e a emissão de críticas sem base (WITTER, 2003).

O trabalho docente por apresentar condições mais desgastantes, tanto físicas como emocionais, pode afetar o bem-estar físico e psicológico do professor, contribuindo para o desenvolvimento de problemas de saúde (GOULART JÚNIOR; LIPP, 2008).

Witter (2003, p. 34) sobre o papel do docente diz:

No cenário educacional muitos são os que assumem papéis e funções em níveis diversos. Todavia, mesmo não ocupando altos cargos e não participando do processo principal de decisões, certamente é o professor uma das duas figuras mais importantes. A outra, sem dúvida, é o aluno. Embora se possa dizer que no processo interativo entre professor e aluno, um exerce influência sobre o outro, cabe ao professor influir mais no processo de formação e desenvolvimento dos alunos que lhe são confiados, sejam eles crianças do maternal ou mesmo universitários.

O que leva a crer que apesar de todos os problemas sofridos, o professor é ainda um importante ator social, haja vista sua influência sobre os alunos e sua consequente relevância na formação das futuras gerações, como destacou a autora.

Por outro lado nunca se viu tanto o abandono à docência como se vivencia nas últimas décadas. Lapo e Bueno (2003, p. 68) em seu trabalho, ao apresentarem as informações, afirmam que “os dados obtidos permitiram constatar que de 1990 a 1995 houve um aumento da ordem de 300% nos pedidos de exoneração no magistério público, em São Paulo, com um crescimento médio anual de 43”. O que corrobora com o pensamento de Witter (2003) ao apontar a fuga da profissão como uma consequência do estado de desmotivação docente.

Ao considerar Carlotto e Pizzinato (2013, p. 216):

Os professores, com base na experiência e no conhecimento construído a partir do exercício profissional, podem contribuir sobremaneira para propostas locais de intervenção. Tais propostas, no entanto, devem privilegiar uma ação conjunta, entre professor e comunidade escolar, na busca de alternativas para possíveis modificações, não apenas na esfera microssocial do trabalho e das relações interpessoais que o envolvem, mas, também, na ampla gama de fatores macro organizacionais que determina aspectos constitutivos da cultura organizacional e social na qual o docente exerce sua atividade profissional.

Pode-se dizer que o profissional docente, apesar de vítima de um contexto social, pode sim somar forças aos partícipes da própria sociedade em uma ação conjunta para alterar a realidade do meio em que trabalha e por consequência alterar para melhor as próprias condições de trabalho, repercutindo de forma positiva em sua motivação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, explicando os seguintes aspectos: caracterização da pesquisa, unidade de análise, população e amostra, coleta de dados e procedimentos para análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, utilizou-se como base a taxonomia dada por Vergara (2000), que propôs dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, já que visa descrever o atual estado de motivação de seus docentes.

Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como de campo, por ter ocorrido no local de trabalho dos docentes e pelo uso de questionário.

A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem quantitativa pela intenção de se mensurar os dados obtidos. A análise feita engloba essencialmente estatísticas descritivas e de gráficos.

Por abordagem quantitativa esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. [...] A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Em relação às formas de investigação, o trabalho é representado por um estudo de caso, Fonseca (2002, p. 33) esclarece ainda que esse tipo de estudo

visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Nesse sentido, entende-se como sendo o estudo de caso, uma ótima forma de demonstrar um fato particular, que observado as devidas proporções, pode representar uma parcela maior do que foi estudado.

Yin (2001) defende o estudo de caso como estratégia de pesquisa de grande importância para investigar situações que tratam da administração pública. Outro entendimento é que o Estudo de Caso se constitui do “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos [...]” (GIL, 2002, p. 54).

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise localiza-se em Fortaleza, Ceará, foi fundada nos anos da década de 1950, durante a gestão do prefeito, de Fortaleza, Paulo Cabral de Araújo. A escola foi escolhida por ser uma importante instituição de ensino da rede pública municipal e ser um núcleo de polo, isso é, ser uma escola de referência para o distrito da qual faz parte, tendo a capacidade de atender um grande número de alunos e, por conseguinte, contar com um grande quadro de profissionais docentes. Adicionalmente, ofereceu livre acesso ao pesquisador.

Por não estar em uma área residencial, necessita do transporte escolar para receber os alunos que são oriundos de bairros vizinhos: Paupina, Santa Maria, Mutirão, Cidade de Deus, Parque Manueiro, Sítio São João, Pedras I e II, Santa Fé, Itamaraty, Alto Alegre, Santa Rosa, Barroso, Maria Tomásia, Rosa Luxemburgo e Escritores.

A escola oferece o ensino fundamental a partir do 4º ano, nos turnos matutino e vespertino e a modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA) no turno noturno. Está edificada em um terreno de 10000 m² e conta com uma área construída de aproximadamente 800m², em um total de 15 salas de aula, 7 banheiros (4 de alunos, 2 de professores e 1 dos demais funcionários), biblioteca, coordenação, sala de professores, cozinha, refeitório, almoxarifado, direção, secretaria, depósito de alimento, depósito material esportivo, quadra coberta, e auditório anexo com duas salas de aula de apoio, mais 2 banheiros e 3 salas pequenas utilizadas como depósitos. Hoje a escola conta com 917 alunos, sendo 456 no turno manhã, 323 no turno tarde, e 138 no turno da noite. Trabalham no colégio 69 funcionários, sendo 7 auxiliares de serviço gerais, 47 professores, 5 cozinheiros, 1 porteiro, 2 vigilantes, 1 orientador educacional, 2 agentes administrativos, 1 auxiliar administrativo, 5 coordenadores, 1 secretário, 2 apoio à bibliotecária, 1 Diretora.

3.3 População e amostra

A pesquisa foi realizada com 41 docentes constantes no espelho de lotação do Sistema de Gestão Administrativa (SGA), plataforma técnico-administrativa da prefeitura de Fortaleza responsável pela lotação dos docentes nas escolas e creches municipais. Tendo a pesquisa, portanto, uma taxa de 87% de participação dos docentes.

3.4 Coleta de dados

A coleta de informações foi realizada a partir da realização de questionário individual com cada docente, devidamente autorizada pela direção da escola e dos entrevistados.

Para Barbosa (2001, p. 21) coleta de dados “corresponde à fase intermediária da pesquisa descritiva. Dá-se após a escolha e delimitação do assunto, da revisão bibliográfica, da definição dos objetivos, da formulação do problema, das hipóteses e da identificação da variável”.

Com o objetivo de alcançar maior número possível de docentes, os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada professor, conforme listagem do SGA. Foi assegurado aos respondentes o anonimato, assim como também dados os devidos esclarecimentos dos objetivos da entrevista.

Na pesquisa, utilizou-se um questionário fechado (APÊNDICE A) composto de 19 questões formuladas a partir da observação dos principais fatores higiênicos e motivacionais apresentados pela teoria de Herzberg, em concordância com o referencial teórico adotado, e adaptado à instituição pesquisada. O questionário utilizado foi baseado na pesquisa de Farias (2016). Dalberio e Dalberio (2009, p. 221) sobre questionários fechados esclarecem: “[...] o questionário de natureza impessoal assegura uniformidade de uma situação para outra. As perguntas abertas permitem obter respostas livres, já as perguntas fechadas permitem obter respostas precisas”.

Observou-se que de fato as questões revelassem realmente o estado do professor quanto sua motivação. Cuidou-se para que as questões fossem de fácil resposta e para que demandassem pouco tempo para que fossem respondidas

O questionário foi dividido em três seções, a primeira seção composta de cinco perguntas, buscou conhecer o perfil dos participantes. A segunda e a terceira seção,

compostas de sete questões cada, contemplaram questões relacionadas à teoria dos dois fatores de Herzberg. Na segunda seção preocupou-se com as questões sobre os fatores motivacionais e a terceira abordou questões relacionadas a fatores higiênicos.

É claro que existem muitos outros procedimentos para coletas de dados, como esclarece Lakatos e Marconi (2002) que afirmam existir vários procedimentos para realização da coleta de informações, variando de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

Sobre a aplicação de questionário, salienta Barbosa (2001, p.274)

é a forma mais usada de coleta de dados, pois facilita com melhor exatidão, a obtenção de informações completas. O questionário contém um conjunto de questões logicamente relacionadas ao problema central e que deverão ser elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado a um número de pessoas ao mesmo tempo e ser totalmente impessoal.

As questões referentes à teoria de Herzberg foram de respostas fechadas, sendo todas por meio de uma escala variada. A saber: totalmente insatisfeito, insatisfeito, parcialmente satisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito.

Elaborado o questionário, procedeu-se o pré-teste com quatro professores, o que permitiu a clarificação do enunciado de uma das questões, permitindo sua reelaboração.

O questionário foi aplicado entre os dias 16 e 20 de outubro, a preocupação em estender a aplicação por toda a semana se justifica pela necessidade em levar o questionário aos docentes que estão somente uma vez na instituição cumprindo horário.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos resultados, primeiramente mostrando o perfil dos docentes para só então seguir com a análise dos dados referentes aos fatores motivacionais segundo Herzberg.

4.1 Análise dos dados de identificação do perfil do servidor

Na primeira parte da análise da pesquisa, estão presentes os aspectos formadores do perfil da amostra analisada, com informações sobre o sexo, idade, quantidade de tempo no serviço público e forma de ingresso.

Tabela 1 - Sexo

Sexo	Quantidade	%
Masculino	12	29%
Feminino	29	71%
Total	41	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 1 apresenta a análise do sexo dos entrevistados, observa-se uma grande quantidade de mulheres em detrimento de homens, que fazem parte do serviço público educacional.

Tabela 2 - Faixa Etária

Faixa Etária	Quantidade	%
de 18 a 25	0	0%
de 26 a 35	8	20%
de 36 a 50	24	58%
acima de 50	9	22%
Total	41	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados relacionados à idade foram divididos entre grupos etários e, segundo os dados da pesquisa, como demonstra a tabela 2, a maioria dos entrevistados situa-se entre 36 e 50 anos, somando 58% do total da amostra.

Conforme dados apresentados, verificou-se que a maior parte dos profissionais são do sexo feminino, estão entre 36 anos e 50 de idade, representando, portanto, um perfil comum da docência no Brasil em que, ainda hoje, conta-se com a prevalência das mulheres nas escolas de ensino fundamental (VIANNA, 2002).

Tabela 3 - Escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino Médio	1	2%
Superior	15	37%
Especialista	21	51%
Mestrado	2	6%
Doutorado	2	6%
Total	41	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida foram analisados os níveis de formação acadêmica dos servidores, também divididos em níveis, do ensino médio ao doutorado. Notara-se, de acordo com os valores obtidos, que a maioria dos entrevistados possui o nível de especialização, somando 51% da amostra, conforme a tabela 3 acima.

Tabela 4 - Tempo como servidor

Período	Quantidade	%
até 1 ano	4	10
de 1 a 2	3	7
de 2 a 3	1	2
de 3 a 4	2	5
mais de 4	31	76
Total	41	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, observou-se o tempo de serviço dos entrevistados como servidor público, separado por quantidade de anos de vínculo. Dos entrevistados, observou-se que 76% possuem mais de 4 anos no serviço público, como é apresentado na tabela 4.

Tabela 5 - Como adentrou no Quadro de Funcionários

Período	Quantidade	%
Concurso público	37	90
Reforma Constitucional de 1988	4	10
Total	41	100%

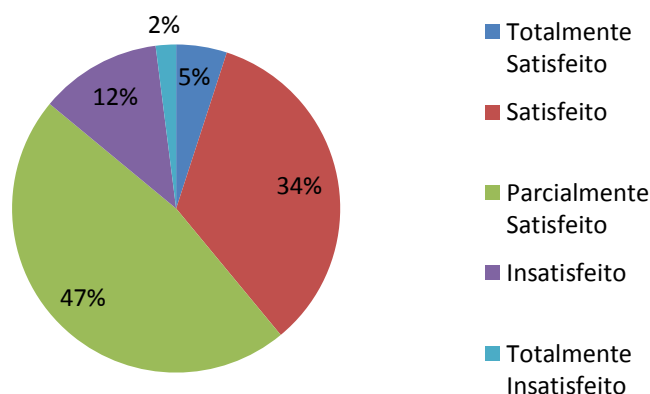
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após serem respondidos os questionamentos anteriores, procurou-se saber, qual a forma de ingresso dos entrevistados, como mostra a tabela 5, nota-se que 90% dos entrevistados entraram no quadro de servidores através de concursos públicos.

4.2 Análise dos dados dos fatores motivacionais segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg

Os fatores motivacionais foram medidos de acordo com os seguintes indicadores: Totalmente Satisfeito, Satisfeito, Parcialmente satisfeito, Insatisfeito e Totalmente insatisfeito, como formas de mensurar o grau de satisfação do servidor com diversos aspectos relacionados com os fatores motivacionais.

Gráfico 1 - Realização das Atribuições

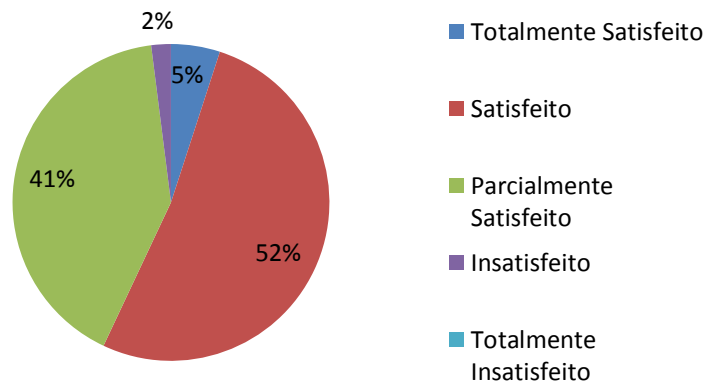


Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 1, observa-se a forma como os docentes se sentem quanto a realização das atribuições do trabalho. Constatou-se que 47% dos entrevistados estão Parcialmente Satisfeitos, 34% estão Satisfeitos, 12% estão Insatisfeitos, 5% estão Totalmente Satisfeitos e apenas 2% estão Totalmente Insatisfeitos.

Observa-se que a realização das atribuições é parcialmente satisfeito pela maioria dos entrevistados, demonstrando que a plena satisfação com as atividades executadas está relacionada diretamente ao nível de satisfação, sendo alcançada a plena satisfação quando são obtidos resultados positivos das atribuições no ambiente de trabalho, ou quando as atribuições são as mesmas propostas no ingresso do serviço.

Gráfico 2 - Atividades exigidas pelo cargo, tarefas em si

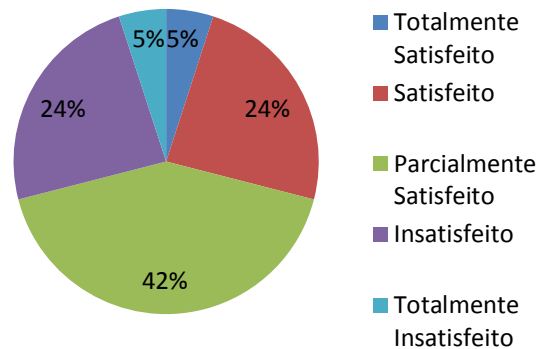


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos pelo gráfico 2 estão relacionados às atividades executadas no ambiente de trabalho e que são exigidas pelo cargo em que foram contratados. Medindo o nível de satisfação dos entrevistados foram obtidos os seguintes resultados: 52% estão Satisfeitos, 41% sentem-se Parcialmente Satisfeitos, 5% Totalmente Satisfeitos, 2% Insatisfeitos, não é observado nenhum totalmente insatisfeito.

Conclui-se que a maioria dos entrevistados mostrou-se satisfeito no que é referente às atividades exigidas pelo cargo, razão pela qual é dada a descrição das atividades antes do ingresso no serviço público, sendo de conhecimento prévio dos entrevistados suas atribuições. Herzberg (1997) nesse sentido identifica a realização das atribuições como o término com sucesso das tarefas, ou os resultados do próprio trabalho como elemento motivador.

Gráfico 3 - Plano de Cargos e Carreira



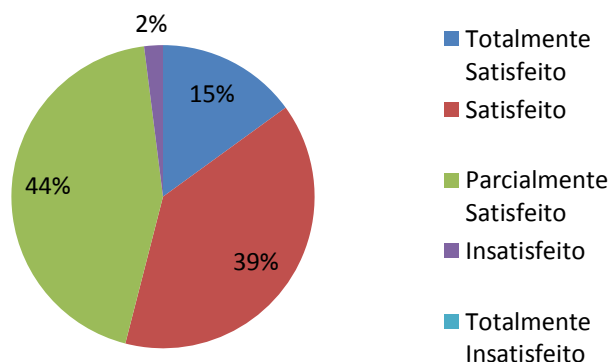
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise referente ao plano de cargos e carreira, demonstrada no gráfico 3, explora o nível de satisfação da relação entre remuneração e a possibilidade do desenvolvimento de uma carreira na organização. Obtiveram-se os seguintes dados: 42% estão Parcialmente Satisfeitos, enquanto 24% estão Satisfeitos, assim como outros 24% estão Insatisfeitos, enquanto 5% estão Totalmente Satisfeitos e 5% Totalmente Insatisfeitos.

Considerando que a maioria dos profissionais foi contratada por concurso público e conhece a forma de progressão das carreiras do setor público de ensino, nota-se que a maioria está parcialmente satisfeita, e há uma paridade na comparação dos outros quesitos.

Souza *et al.* (2010) explica que os gestores precisam saber quais as necessidades dos seus funcionários, para então propor ações que enriqueçam suas funções. A manutenção de um diálogo com os colaboradores também é necessário, para que haja uma maior influencia do gestor no trabalho do servidor, cabendo ao gestor analisar as possibilidades de crescimento da carreira de seus servidores, de forma a agregar valor à instituição.

Gráfico 4 - Comunicação entre gestão e os demais servidores

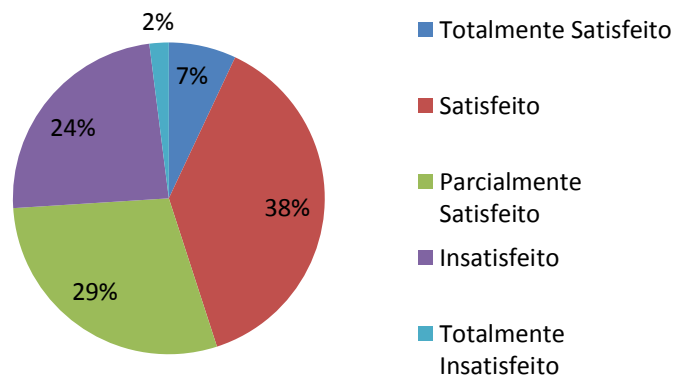


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 4 trata sobre o nível de satisfação dos entrevistados no que concerne a comunicação entre a gestão e os demais servidores, em que apresentou-se os seguintes resultados: 44% sentem-se Parcialmente Satisfeitos, 39% Satisfeitos, 15% Totalmente Satisfeitos, 2% Insatisfeitos.

Observou-se que a quantidade de pessoas parcialmente satisfeitas é superior e próxima à quantidade de pessoas satisfeitas, sendo um reflexo da qualidade da comunicação no ambiente de trabalho, afetando diretamente no nível motivacional na organização. Para Maslow (1954) a organização deve identificar formas para solucionar as falhas de comunicação, pois tais falhas comprometem o alcance dos seus objetivos pretendidos.

Gráfico 5 - Reconhecimento/Valorização pelo trabalho exercido

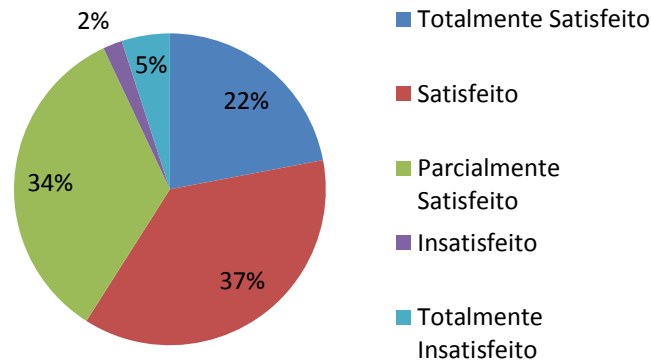


Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 5, observa-se um fator importante na formação da motivação no ambiente de trabalho, o reconhecimento/valorização pelo trabalho exercido, com os seguintes pontos observados: 38% Satisfeitos, 29% Parcialmente satisfeitos, 24% Insatisfeitos, 7% Totalmente Satisfeitos, 2% Totalmente Insatisfeitos.

Com a coleta dessas informações, observou-se que a maioria dos entrevistados corresponde à avaliação de satisfeitos, seguida de parcialmente satisfeitos. Essa etapa é essencial para a avaliação da motivação, já que o reconhecimento é formador da motivação dos colaboradores dentro das organizações. Robbins, Judge e Sobral (2010), ao se referirem sobre os níveis da pirâmide de Maslow, esclarecem que o servidor tem necessidade de autoestima, aqui no que se refere a fatores externos, como status, reconhecimento social para a manutenção do estado de motivação. O resultado aponta para um relativo nível de satisfação no que se refere à valorização e ao reconhecimento.

Gráfico 6 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho

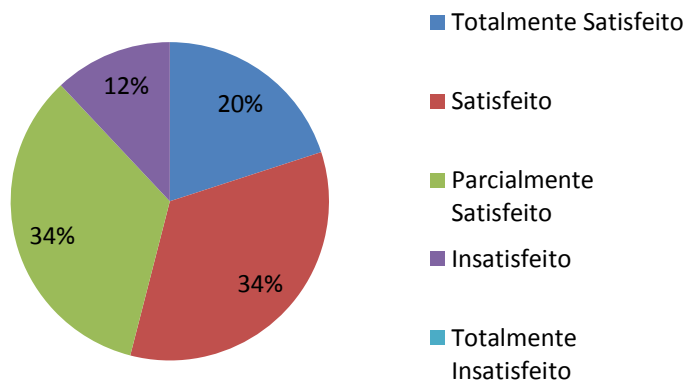


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 6 mostra a satisfação dos entrevistados em relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, com o objetivo de melhorar as atividades desenvolvidas na instituição. Constataram-se os seguintes dados: 37% estão Satisfeitos, enquanto 34% estão Insatisfeitos, 22% estão Totalmente Satisfeitos, 5% Totalmente Insatisfeitos e 2% Insatisfeitos.

O resultado demonstra que a maioria dos entrevistados está parcialmente satisfeita, com uma pequena diferença para os que estão satisfeitos, sendo observado que há, na maioria dos casos, uma flexibilidade na proposta de melhorias e, conseqüente, aceitação por parte da gestão. Para Ruthes e Cunha (2008), os gestores devem estimular o desenvolvimento de profissionais autônomos criando um ambiente favorável à motivação inerente da personalidade de cada um.

Gráfico 7 - Função social desempenhada através do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 7 analisa a função social desempenhada através do trabalho de cada entrevistado, desenvolvendo o tema da participação da instituição através de seus colaboradores no que concerne às atividades que envolvam a sociedade, ficaram estabelecidos os seguintes resultados: 34% estão Parcialmente Satisfeitos, também 34% Satisfeitos, 20% Totalmente Satisfeitos e 12% Insatisfeitos.

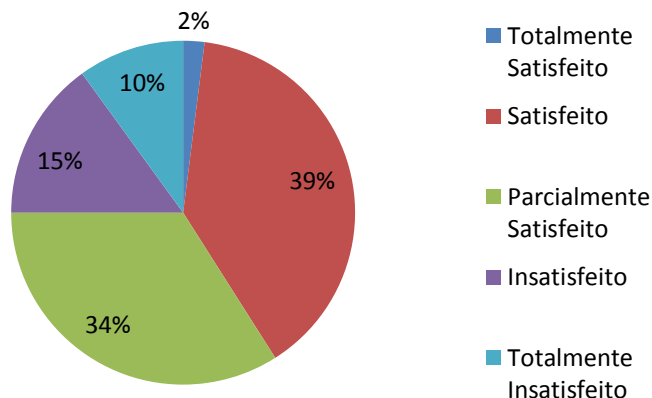
Observa-se que, embora a maioria dos entrevistados esteja satisfeita ou parcialmente satisfeita, há um número expressivo de parcialmente satisfeitos, sendo um indicativo de que os colaboradores pensem em ter uma função social mais atuante. O fator da função social e da consciência de que sua atividade pode interferir diretamente na vida em sociedade, torna-se um fator importante na formação da motivação.

Observaram-se assim os fatores motivacionais envolvidos nas atividades do serviço público, parte-se agora para a delimitação dos fatores higiênicos que, segundo Herzberg (1997), estão relacionados às necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho.

4.3 Análise dos dados dos fatores higiênicos segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg

A análise dos fatores higiênicos assim como os fatores motivacionais serão utilizados as escalas de satisfação entre o Totalmente Satisfeito ao Totalmente Insatisfeito.

Gráfico 8 - Condições físicas no ambiente de trabalho



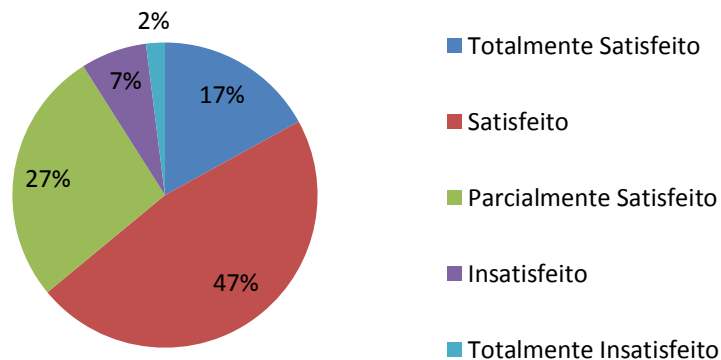
Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo-se com a análise do gráfico 8 que determina a satisfação com as condições físicas no ambiente de trabalho. Ver-se que 39% estão Satisfeitos, 34%

Parcialmente Satisfeitos, 15% Insatisfeitos, 10% Totalmente Insatisfeitos e 2% Totalmente Satisfeitos.

Nota-se que a grande maioria, 39% estão satisfeitos, mas há uma quantidade relativamente elevada de entrevistados que estão entre insatisfeitos e totalmente insatisfeitos. Taylor (1995) já previra, embora sua preocupação maior tenha sido a produção, a necessidade de condições favoráveis ao trabalho como: iluminação, higiene, conforto e segurança dos trabalhadores. Os resultados, apesar de um número significativo de docentes está satisfeito com as condições de trabalho, apontam para uma possível adequação do espaço.

Gráfico 9 - Vida pessoal proporcionada pela instituição

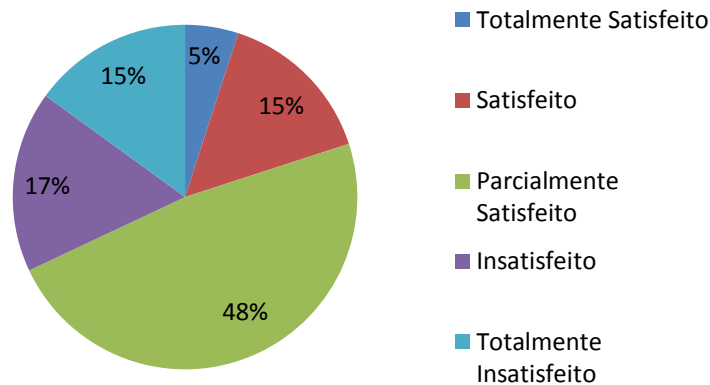


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 9 descreve o nível de satisfação com a vida pessoal proporcionada pela instituição. Sentem-se 47% Satisfeitos, 27% Parcialmente Satisfeitos, 17% Totalmente Satisfeitos, 7% Insatisfeitos e 2% Totalmente Insatisfeitos.

Nota-se que a grande maioria da amostra está satisfeita com a vida pessoal proporcionada pela instituição. Souza *et al.* (2010) pressupõe que a motivação para o trabalho esteja diretamente relacionada à satisfação das necessidades pessoais. Tal satisfação que leva à melhoria do desempenho do trabalhador.

Gráfico 10 - Remuneração recebida

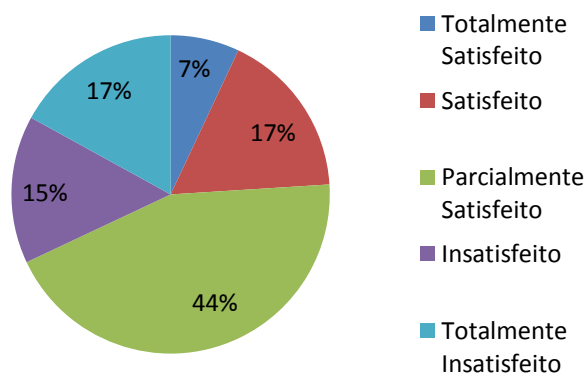


Fonte: Elaborado pelo autor.

O nível de satisfação com a remuneração recebida é demonstrada no gráfico 10. Em que 48% dos entrevistados estão Parcialmente Satisfeitos, 17% estão Insatisfeitos, 15% estão Satisfeitos, 15% estão Totalmente Insatisfeitos e 5% Totalmente Satisfeitos.

A maioria dos entrevistados mostrou que fica parcialmente satisfeito com a remuneração recebida, um dos fatores higiênicos mais importantes. Relacionando os resultados à teoria de Herzberg (1997) um dos fatores de motivação é a percepção da remuneração justa, propiciadora de boas condições de vida ao trabalhador. A baixa remuneração leva à queda de produção e de qualidade.

Gráfico 11 - Sistemas de Trabalho

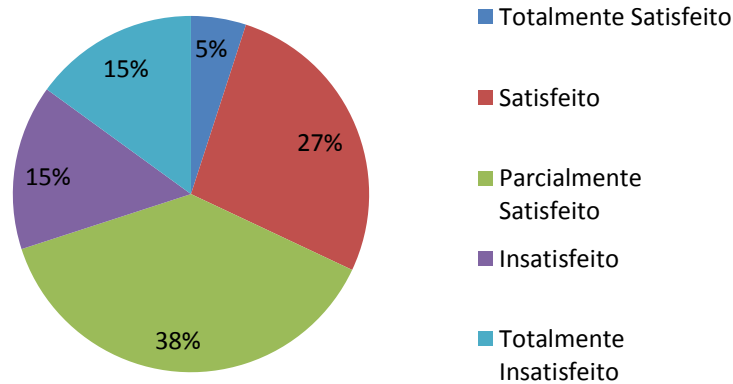


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 11 mostra os sistemas de trabalhos e afere o nível de satisfação dos entrevistados, 44% mostram-se Parcialmente Satisfeitos com o sistema de trabalho abordado pela instituição, 17% estão Satisfeitos, 17% estão Totalmente Insatisfeitos, 15% Insatisfeitos e 7% Totalmente Satisfeitos.

De acordo com a análise do gráfico, a maioria dos entrevistados está parcialmente satisfeito com o sistema de trabalho desenvolvido pela instituição.

Gráfico 12 - Preocupação da instituição com a saúde e segurança

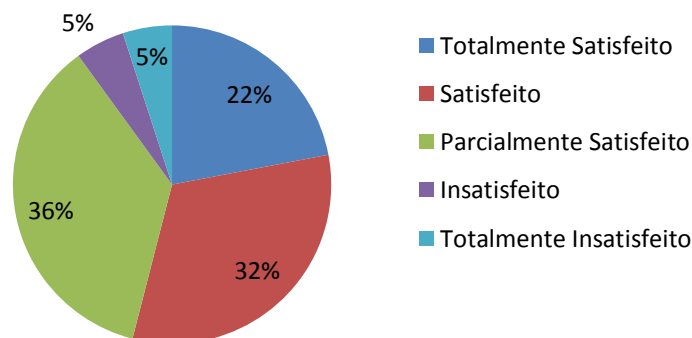


Fonte: Elaborado pelo autor.

A preocupação da instituição com saúde e segurança é apresentada pelo gráfico 12, em que 38% estão Parcialmente Satisfeitos, 27% Satisfeitos, 15% Insatisfeitos, 15% Totalmente Insatisfeitos e 5% Totalmente Satisfeitos.

A maioria da amostra demonstrou que há uma satisfação parcial dos entrevistados com a posição tomada pelas organizações em relação à saúde e à segurança dos colaboradores. Morgan (2006) afirma que as organizações devem satisfazer os diferentes níveis de necessidades dos seus colaboradores por meio da promoção da segurança do trabalho, alcançada pela oferta de um espaço saudável sem riscos a integridade física dos trabalhadores e oferecendo garantias de assistência em eventuais acidentes.

Gráfico 13 - Relacionamento com a gestão da organização

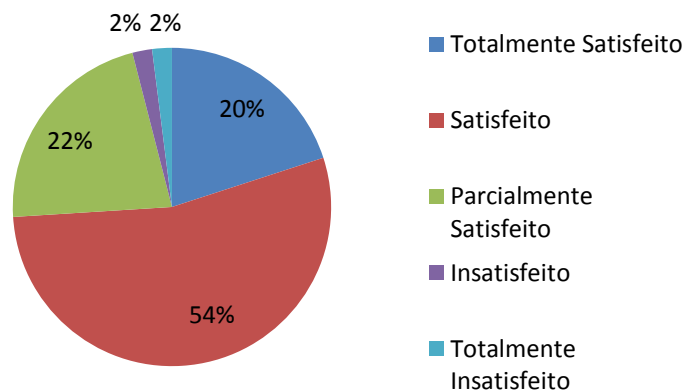


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 13 mostra o grau de satisfação com o relacionamento com a gestão da organização. Como fator higiênico, observa-se que, dos entrevistados, 36% estão Parcialmente Satisfeitos, 32% Satisfeitos, 22% Totalmente Satisfeitos, 5% Insatisfeitos e 5% Totalmente Insatisfeitos.

A maioria dos entrevistados mostrou-se parcialmente satisfeitos com o relacionamento da gestão da organização como os demais servidores. Conforme recomenda Souza *et al.* (2010), é papel da gestão buscar ampliar a compreensão sobre a dinâmica da justiça organizacional, sobre suas consequências nas relações interpessoais e de trabalho, para que não se comprometa a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços da instituição.

Gráfico 14 - Relacionamento com os demais servidores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 14 demonstra o relacionamento da gestão com os demais servidores, obedecendo à análise dos dados, apurou-se as seguintes porcentagens: 54% estão Satisfeito, 22% Parcialmente Satisfeito, 20% Totalmente Satisfeito, 2% Insatisfeito e 2% Totalmente Insatisfeitos.

Analisando o gráfico percebe-se que, de acordo com o comportamento dos entrevistados, os docentes encontram-se em sua maioria satisfeitos.

4.4 Discussão dos resultados

A pesquisa demonstra de forma representativa o perfil do profissional docente de Fortaleza formado, em sua maioria, por mulheres de até os 36 anos de idade, tendo a

formação superior como nível mais elevado de escolaridade e já trabalhando na profissão há mais de 4 anos.

Dando continuidade aos objetivos previamente firmados para o trabalho, procurou-se identificar quais pontos foram apontados como fonte de desmotivação para os servidores. Na análise dos fatores motivacionais, embora haja fatores com relativos índices de satisfação, a saber: atividades exigidas pelo cargo, valorização do trabalho e autonomia; há outros fatores com expressivo nível de insatisfação. São eles, conforme dados apresentados: realização das atribuições, comunicação com a gestão e função social desempenhada pelo trabalho. Herzberg (1997) deixa claro serem os fatores motivacionais, ou também chamados fatores intrínsecos, os responsáveis pelo estado de motivação do trabalhador por se aterem justamente à natureza do cargo, no que diz respeito a funções desafiadoras e estimulantes.

A identificação da insatisfação quanto às atribuições demonstra haver a insatisfação com o trabalho realizado pelos docentes. Muitos são os fatores que podem acarretar isso, seja a dificuldade em ministrar as aulas, principal atividade desempenhada pelos professores e tal dificuldade pode ter origem nas mais diversas razões, desde a falta de recursos ao estado de violência em sala de aula; seja a atribuição de funções que não são próprias do professor.

A comunicação é fator essencial para o melhor desempenho das instituições, falhas na comunicação prejudicam o desempenho da própria organização (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Identificar insatisfação com a comunicação docente-gestão é preocupante na medida de que os docentes são os principais prestadores de serviço da organização e, portanto, peças-chave para seu bom funcionamento. Maslow (1954), ao tratar da necessidade de segundo nível, observou a interação social como fundamental elemento de satisfação. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) em seus escritos também identificaram a comunicação como elemento essencial, os dados demonstram que a organização caminha na contramão disso por não conseguir manter um diálogo com os docentes o que pode impossibilitar que a instituição alcance seus objetivos.

Reconhecer a importância de seu trabalho para a sociedade é outro elemento identificado por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) como fator motivacional. Mas uma vez a organização, pelos dados demonstrados, parece caminhar na contra da geração e satisfação. O docente necessita ter ciência de suas potencialidades para que possa contribuir de forma efetiva para o alcance dos objetivos sociais da organização, relacionando essa função à necessidade de autorrealização apontada por Maslow (1954) como necessidade topo de sua pirâmide.

Herzberg (1997, p. 116) também identificou outra categoria de fatores, não responsáveis pela criação da motivação, mas responsáveis pela não geração de insatisfação e consequente desmotivação, são os fatores extrínsecos ou higiênicos. Sobre tais fatores afirma:

Os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Como precisam ser examinados fatores distintos, dependendo de se tratar de satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são opostos um ao outro. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho.

Dessa forma, os fatores higiênicos agem como elementos que impedem o sentimento de desmotivação ou, pelo menos, sua percepção, ainda que por si só não sejam motivadores. Dos fatores observados a vida pessoal proporcionada pela organização, o relacionamento com os gestores e demais funcionários apresentaram os melhores índices. No entanto, os fatores: preocupação com a segurança, remuneração e condições de trabalho revelaram um profundo sentimento de insatisfação dos docentes.

A necessidade de segurança diz respeito, no geral, a segurança financeira, e a segurança física (MASLOW, 1954). Considerando o regime de serviço dos servidores, regime estatutário, em que se assegura a estabilidade empregatícia, fica claro que a saúde e a integridade física, tanto do servidor, como dos familiares dependentes financeiros do docente em muitos casos, é a maior preocupação do professor. As longas jornadas, o ambiente insalubre, a difícil clientela parecem serem os principais motivos dessa insatisfação.

Remuneração, embora tenha sido apontada por Herzberg (1997), Maslow (1954) e pelo próprio Taylor (1995) como elemento motivador ou fundamental ao não estado de desmotivação, ainda é algo difícil de ser mensurado e sua proporção em relação à função desempenhada nunca acertada segundo os níveis de motivação que se pretende alcançar. O próprio Herzberg (1997) afirma que a remuneração só leva o servidor a buscar mais remuneração, no entanto, a não remuneração consiste em desastroso elemento de insatisfação. Ao que se conclui: remuneração por si só não cria motivação, mas sua ausência ou o sentimento de injusta remuneração cria problemas maiores ainda à organização. A pesquisa mostrou que boa parte dos docentes sente-se insatisfeita com seus salários, e muitas são as razões: progressões não pagas, salários não corrigidos, obrigatoriedade de descontos exagerados e desproporcionais aos benefícios oferecidos. Os valores base, pela própria

natureza do tipo de contratação, estatutário, já eram previamente conhecidos pelos docentes, isso não foi alvo de crítica, acredita-se por já serem conhecidos previamente.

Ainda, retomando os objetivos previamente traçados, preocupou-se em propor soluções aos elementos de insatisfação encontradas. Quanto aos fatores motivacionais, faz-se necessário um plano de gestão que contribua para o aprimoramento da comunicação, tornando a relação docente-gestão salutar para a organização. Para Matos (2009, p. 2) comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões”. Investigar o que dificulta essa comunicação para solucionar, em diálogo com os docentes, desenvolvendo uma parceria, parece ser o melhor caminho a ser tomado, uma vez que tal medida abre as portas para que o gestor fale ao docente da importância social de seu trabalho permitindo até, juntamente com ele, o redirecionamento de suas funções, uma solução para outro fator motivacional intrínseco encontrado com alta taxa de desmotivação. Espera-se conseguir um ambiente em que não se criem maus juízos um do outro pelo desconhecimento das atribuições de cada um e a conseqüente desvalorização mútua.

Já para os fatores higiênicos apontados como geradores de insatisfação, sabe-se que pela própria natureza da organização, é impossível uma readequação de espaço, aquisição de materiais ou algo do tipo. Faltam os recursos financeiros que só vêm em parcelas predeterminadas e previamente direcionadas. Trazer o docente para o centro das discussões quanto o que se necessita no espaço organizacional é fazê-lo responsável pelas melhorias do espaço de trabalho, certamente passando a imagem de uma gestão transparente e fazendo os docentes compreenderem que tudo que está ao alcance foi feito.

Pela remuneração ser feita diretamente pelas secretarias municipais competentes, não é possível, para a escola alterar o que de real é pago aos funcionários, mas é possível criar planos de gerenciamento de recursos para que não venha acontecer dos docentes comprarem com seus recursos materiais faltantes para seu trabalho. Deixando claro para os docentes que há uma preocupação em não sobrecarregá-los com gastos excessivos.

Tomando a segurança por fator a ser trabalhado pelo nível de insatisfação apresentado, buscar com os docentes ou, pelo menos, deixar claro para eles que todos os esforços estão sendo feitos no sentido de garantir segurança e condições salútares de trabalho parece ser o caminho para a organização.

Tais ações possibilitam o aumento da responsabilidade e o reconhecimento da importância do trabalho, já que eles acabam por concederem mais autoridade ao empregado em sua atividade. Passa ser preocupação também dos gestores, fornecer *feedback* por meios de relatórios das ações previamente planejadas e executadas, tarefas mais desafiadoras e

estimulantes do que as costumeiramente rotineiras, aliando a prática pedagógica a inovações que sabidamente trazem benefícios tanto aos alunos como aos professores. Tarefas que propiciam desafios e trazem enriquecimento pessoal são atividades geradoras de motivação (Herzberg, 1997). Todas essas ações no intuito de buscar o enriquecimento do trabalho e oportunizar a percepção de motivação.

Espera-se que as orientações de possíveis ações sejam suficientes e, significativas para o alcance do estado de motivação na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se haver atingido o objetivo geral proposto pelo trabalho, avaliando-se os fatores organizacionais responsáveis por motivarem os docentes. A análise da realidade encontrada permitiu sugerir ações como intervenção aos fatores percebidos como desmotivadores encontrados por meio da pesquisa realizada com os servidores docente da escola pública municipal em análise.

A identificação dos fatores foi realizada à luz da teoria dos dois fatores proposta por Herzberg. Tais fatores, intrínsecos e extrínsecos, tiveram seus percentuais, a fim de que pudesse o leitor melhor compreender os resultados encontrados, expostos em gráficos.

Foi possível por meio, deste trabalho, encontrar quais fatores contam com menor aprovação por parte dos docentes para assim propor melhorias no sentido de proporcionar ao professor a motivação necessária para o desempenho de suas atividades.

Após tal identificação apresentou-se soluções para os fatores percebidos como insatisfeitos ou, pelo menos, políticas que buscam soluções, embasada mais uma vez no trabalho de Herzberg (1997) que propõe o enriquecimento do trabalho passando pela conscientização de cada um sobre a natureza de seu serviço.

Apesar das dificuldades encontradas, tanto para a realização da pesquisa, no que diz respeito à aplicação dos questionários, considerando o curto tempo disponível que cada docente dispõe, tanto na busca das ações de proposta de melhorias aos fatores encontrados como geradores de não motivação, observou-se o interesse de todos os professores em participar, o que foi extremamente decisivo para a realização com sucesso do trabalho.

Observou-se assim que há o interesse dos servidores em tornar o ambiente de trabalho um espaço mais agradável a realização de suas tarefas, o que permite afirmar que há um grande interesse por parte dos docentes na plena realização exitosa de suas tarefas, em todos os aspectos.

Acredita-se ser necessária, uma posterior pesquisa para analisar a percepção dos docentes, após a realização das intervenções sugeridas, a fim de se mensurar se os níveis de motivação atingiram os resultados esperados.

O tema possibilita futuras pesquisas, que continuarão a contribuir não apenas com o profissional docente a alcançar a plena satisfação na realização de suas tarefas na rede pública municipal, bem como melhorias significativas nos serviços oferecidos por estes profissionais no âmbito educacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Aríete Duarte de. Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **R. FARN**, Natal, v. 1, n. 1, p. 57-68, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/viewFile/21/43>>. Acesso em: 24 ago. 2017.
- ALVIM, Mônica Botelho. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. **REVISPSI**, Rio Janeiro, ano 6, n. 2, p. 123-130, 2006. Disponível em:<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v6n2/v6n2a10.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.
- BARBOSA, Arnaldo Parente Leite. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- BARROS, Solange Silva Pereira; PISCIOTTA, Renato Matsui. Profissão docente: o conceito da docência no âmbito social. **Rev. Interfaces**, Suzano, ano 4, n. 3, p. 45-47, abr. 2012. Disponível em:<http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170419174650.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2017.
- BASTOS, Mário Jorge da Motta. Escravo, servo ou camponês? Relações de produção e luta de classes no contexto da transição da Antiguidade à Idade Média (Hispania – Séculos V-VIII) **POLITEIA: História e Sociedade** , Vitória da Conquista, v. 10, n. 1, p. 77-105, 2010. Disponível em:<<http://periodicos.uesb.br/index.php/politeia/article/viewFile/666/652> >. Acesso em: 23 out. 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BÍBLIA, N. T. **Colossenses**. Rio de Janeiro: CPAD, 2003. p. 1671-1683. Bíblia de estudo aplicação pessoal.
- BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. Ser professor em época de mal-estar docente: que papel para a universidade. **Revista da Faculdade de Letras**, Porto, v. 22, p. 17-25, 2005. Disponível em:<<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/8129> >. Acesso em: 18 nov. 2017
- BRANDÃO, Zaia; CARVALHO, Cynthia Paes de. Qualidade do ensino, balanço de uma década de pesquisa. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 131, p. 445-458, abr./jun. 2015. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/es/v36n131/1678-4626-es-36-131-00445.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública)- Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em:<http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf >. Acesso em: 05 jun. 2017.
- BUENO, Marcos. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. **Revista CESUC**, Catalão, ano 4, n. 06, 2002. Disponível em: <http://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%20AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2017.

CANÁRIO, Rui. A escola e as ‘dificuldades de aprendizagem’. **Psic. da Ed.**, São Paulo, n. 21, p. 33-51, dez. 2005. Disponível em:<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psie/n21/v21a03.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017

CARLOTTO, Mary Sandra; PIZZINATO, Adolfo. Avaliação e interpretação do mal-estar docente: um estudo qualitativo sobre a síndrome de Burnout. **Rev. Mal-Estar Subj.**, Fortaleza, v. 13, n. 1-2, p. 195-220, mar./jun. 2013. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482013000100008>. Acesso em: 27 de nov 2017.

CARMO, As condições da classe operária à época da Revolução Industrial. **Núcleos de estudos contemporâneo**, 201-?. Grupo de estudo vinculado a Universidade Federal Fluminense. Disponível em:<<http://www.historia.uff.br/nec/condicoes-da-classe-operaria-epoca-da-revolucao-industrial>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

CARVALHO, Fátima Aparecida de. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2013. 207 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em:<http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_fatima_aparecida_de_carvalho_2013.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Ricardo da. Revoltas camponesas na Idade Média. 1358: a violência da *Jacquerie* na visão de Jean Froissart. In: CHEVITARESE, André (org.). **O campesinato na História**. Rio de Janeiro: Relume Dumará:FAPERJ, 2002, p. 97-115.

COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 2. ed. Campinas: UNICAMP, 1994.

DALBERIO, Osvaldo; DALBERIO, Maria Célia Borges. **Metodologia científica**: desafios e caminhos. São Paulo: Paulus, 2009.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos-administrativos em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso. 2002. 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia)-Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 out. 2017.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIAS, Maria Vanessa Pereira. 2016. 65 f. **Breve descrição da percepção dos técnicos previdenciários sobre os fatores motivacionais que influenciam na sua satisfação:** estudo de caso gerência executiva de fortaleza do INSS. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

FERNANDO, Valdir Soares. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe**, Recife, n. 10, p. 75-105, dez. 2006. Disponível em:<<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27248>>. Acesso em: 23 out. 2017.

FERRAZ, Cristiano Lima. Marxismo e teoria das classes sociais. **Politeia: Hist. e Soc.**, Vitória da Conquista, v. 9, n. 1, p. 271-301, 2009. Disponível em:<<http://periodicos.uesb.br/index.php/politeia/article/viewFile/570/566>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

FITA, E. C. O professor e a motivação dos alunos. In: TAPIA, J. A.; FITA, E. C. **A motivação em sala de aula: o que é, como se faz.** 11. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UECE, 2002.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **A idade média, nascimento do ocidente.** São Paulo: Editora Brasiliense, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES Darcilene C.; SÓRIA, Sidartha. Política de Recursos Humanos do Governo Federal: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff. **Revista da ABET**, v. 13, n. 2, p. 218-235, jul./dez. 2014. Disponível em:<<http://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/download/25673/13862>>. Acesso em: 22 out. 2017.

GOULART JUNIOR, Edward; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 13, n. 4, p. 847-857, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v13n4/v13n4a23.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional** – motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 5, p. 108-129.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. Disponível em:<http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work_Traduzido/files/assets/basic-html/page75.html>. Acesso em: 10 de nov. 2017.

HOBSBAWM, Eric J. **Mundos do trabalho.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

JESUS, Saul N. Desmotivação e crise de identidade na profissão docente. **Katálisis**, Florianópolis, v.7, n. 2, p. 192-202, jul./dez. 2004. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6458/6317>>. Acessado em: 21 nov. 2017.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAPO, Flavinês Rebolo; BUENO, Belmira Oliveira. Professores, desencanto com a profissão e abandono do magistério. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 118, p. 65-88, mar. 2003. Disponível em:<<http://smeduquedecaxias.rj.gov.br/nead/Biblioteca/Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada/Artigos%20Diversos/PROFESSORES,%20DESENCANTO%20COM%20A%20PROFISS%C3%83O%20E%20ABANDONO%20DO%20MAGIST%C3%89RIO.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

MACHADO, M. L. *et al.* Satisfação e motivação no trabalho: um estudo sobre os docentes do ensino superior em Portugal. **Rev. Port. de Pedagogia**, Coimbra, ano 46, n. 1, p. 95-108, 2012. Disponível em:<<https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/handle/10316.2/8792>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MATHIAS, Haroldo José Andrade; LARA, Luis Fernando. Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de Irati, PR, sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. **Publi. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e arte**, Ponta Grossa, v. 19, n. 2, jul./dez. 2011. Disponível em:<<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/3118>> . Acesso em: 07 jun. 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução industrial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **RBQV**, Curitiba, v. 04, n. 01, p. 18-24, jan./jun. 2012. Disponível em:<<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/1195/801>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

PONTES, B. R. **Administração de cargos & salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2011. Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

ROBBINS, S.; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education : Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática ao contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSEIRO, Ana Henriques. **Fatores psicossociais de motivação nos cientistas: um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência**. 2009. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2009. Disponível em:<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1308/1/Disserta%20c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado_Ana%20Roseiro.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2017.

ROSSI, Rafael Alves. **As revoltas de escravos na Roma Antiga e o seu impacto sobre a ideologia e a política da classe dominante nos séculos II a.C. a I d.C: os casos da primeira guerra servil da Sicília e da revolta de Espártaco**. 2011. 208 f. Dissertação (Mestrado em História Antiga e Medieval)-Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011. Disponível em:<<http://www.historia.uff.br/stricto/td/1463.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2017.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. III. **Gestão por competências nas instituições de saúde uma aplicação prática**. São Paulo: Martinari, 2008.

SARAIVA, Francisco Rodrigues dos Santos. **Dicionário Latino-Português**. 10. ed. Belo Horizonte: Livraria Garnier, 2006.

SEDI, H. **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: TAO, 1979.

SIEDENBERG, Dieter Rugar. Apontamentos sobre as bases empíricas do desenvolvimento. **RBDR**, v. 1, n. 1, p. 33-50, 2013. Disponível em:< <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/3646>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SOUZA, Mirian Rodrigues de. Violência nas escolas: causas e consequências. **Cad. Discente do Instituto Superior de Educação**, Aparecida de Goiânia, ano 2, n. 2, p. 119-136, 2008. Disponível em:<<http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/pesquisa/Artigo%20VIOL%C3%80NCIA%20NAS%20ESCOLAS%20-%20CAUSAS%20E%20CONSEQU%C3%80NCIAS.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SOUZA, Vera Lúcia de *et. al.* **Gestão de Pessoas em Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. **Cad. Pagu**, n. 17-18, p. 81-103, 2002. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332002000100003>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

WAGNER, John A. III; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WITTER, Geraldina Porto. Professor-estresse: análise de produção científica. **Psicol. esc. educ.**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 33-46, jun. 2003. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572003000100004>. Acesso em: 27 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Este questionário destina-se a um inventário de cunho acadêmico do aluno Francisco Milson da Silva Almeida sobre A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA. Responda com maior sinceridade possível às questões propostas abaixo. Desde já agradeço a sua participação e cooperação.

I. Identificação do perfil do Servidor Público

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Faixa etária (em anos)

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 50 anos
- acima de 50 anos

3. Grau de Escolaridade

- Ensino Médio
- Superior
- Especialista
- Mestrado
- Doutorado

4. Tempo como Servidor

- até 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 3 anos
- de 3 a 4 anos
- mais de 4 anos

5. Como adentrou no quadro de funcionários da Prefeitura de Fortaleza.

- Concurso Público
- Incorporação durante a reforma constitucional de 1988.

II. Identificação dos fatores motivacionais

6. Sobre a realização de suas atribuições, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeita
- Totalmente insatisfeito

7. Quanto às atividades exigidas pelo seu cargo, tarefas em si, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito

Totalmente insatisfeito

8. Com relação ao plano de cargos e carreira oferecido pela instituição:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

9. Com relação à comunicação entre a gestão e os demais servidores, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

10. Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeita
- Totalmente insatisfeito

11. Quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução de seu trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeita
- Totalmente insatisfeito

12. Quanto à função social desempenhada através do trabalho, você está:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

III. Identificação dos fatores higiênicos

13. Acerca das condições do seu trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

14. Sobre a vida pessoal proporcionada pela organização se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito

- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

15. Com relação à remuneração que recebe, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

16. Com relação aos sistemas de trabalho:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

17. Como você se sente em relação à preocupação da instituição com sua saúde e segurança:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

18. Quanto ao seu relacionamento com a gestão (coordenação, secretaria e direção) da organização, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

19. Com relação ao relacionamento com os demais servidores, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito