



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Raerica de Carvalho Silva**

**Fatores Motivacionais que geram Satisfação no Serviço Público: Um Estudo de Caso na  
Escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho– PB**

**PATOS/PB  
2013**

**Raerica de Carvalho Silva**

**Fatores Motivacionais que geram Satisfação no Serviço Público: Um Estudo de Caso na Escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho– PB**

*Monografia apresentada ao curso de administração na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.*

**Orientador:** Prof<sup>o</sup> Msc. Igor Martins

**PATOS/PB  
2013**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S586f Silva, Raerica de Carvalho.  
Fatores motivacionais que geram satisfação no Serviço Público: um estudo de caso na escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho - PB [manuscrito] / Raerica de Carvalho Silva. – 2013. 62f. : il.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.  
“Orientação: Prof. Msc. Igor Martins”.

1. Motivação. 2. Servidor Público. 3. Satisfação. I. Título.

21. ed. CDD: 658.314

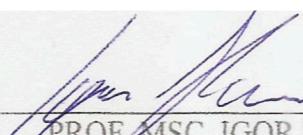
**Raerica de Carvalho Silva**

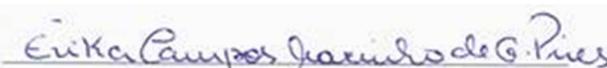
**Fatores Motivacionais que geram Satisfação no Serviço Público: Um Estudo de Caso na Escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho– PB**

*Monografia apresentada ao curso de administração na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.*

Aprovada em: 03/09/2013

Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
PROF. MSC. IGOR MARTINS

  
\_\_\_\_\_  
Profª Msc. Erika Campos Marinho Góes Pires/UEPB

  
\_\_\_\_\_  
Profª Msc. Gabriela Tavares dos Santos

*Dedico esta pesquisa a Deus, a todos que  
me incentivaram nessa trajetória  
acadêmica, especialmente aos meus pais,  
minha irmã e meu namorado.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida que me concedeu, por ter sempre iluminado o meu caminho durante todos esses anos e por ter colocado pessoas indescritíveis em minha vida.

Aos meus pais, pela força em todas as horas, por terem sempre se dedicado para que eu possa ter uma vida digna, com educação, com ensinamentos, ter sempre fé e o amor em meu coração.

À minha irmã que, me ajudou muito, sendo compreensiva e me trazendo alegria em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

Ao meu namorado Maxwell Mello, por sempre estar ao meu lado, pelo carinho e companheirismo, pela paciência e pela compreensão, por me ajudar e me fazer feliz.

A todos os meus amigos de turma que estiveram comigo nessa jornada, especialmente Pauliana Diniz, Geraldo Cezário e Rondinele Trigueiro, com nossa inesquecível equipe “ELLO”, sou e sempre irei ser agradecida por tudo e sentirei muitas saudades de tudo que passamos para chegar até aqui.

Aos professores do curso de Administração, pelos ensinamentos e acompanhamento deste trabalho, e que, no decorrer dos anos letivos, passaram seus conhecimentos técnicos para minha formação acadêmica. Em especial ao professor orientador Igor Martins, pela atenção, compreensão, dedicação e contribuição, dentro da sua área, para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Aos servidores da Escola Municipal, em particular a diretora e os participantes da pesquisa. Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a execução desse estudo, seja pela ajuda constante ou por uma palavra de amizade.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo, identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB. Primeiramente será apresentado um levantamento literário acerca de conceitos e teorias relacionadas à motivação e satisfação no serviço público, a metodologia utilizada inclui pesquisa bibliográfica e um estudo de caso; a pesquisa é de caráter quantitativo, realizada por meio de um questionário aplicado aos 50 professores que trabalham nessa escola. O questionário é formado por afirmativas sobre os principais fatores motivacionais como reconhecimento profissional, gosto pelo trabalho, realização profissional, relacionamento com superiores, coleguismo, comunicação, crescimento profissional, condições de trabalho, política salarial, estabilidade e satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos comprovam que o nível de satisfação dos docentes quanto aos fatores motivacionais é elevado, no entanto, algumas sugestões foram feitas a fim de trazer melhorias para instituição, principalmente para os aspectos relacionados à remuneração, benefícios aos docentes, programas de entretenimento e lazer que tiveram resultados negativos.

Palavras-Chave: Motivação, Servidor Público, Satisfação.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the organizational factors that influence the motivation and satisfaction of school teachers Cassimira Joaquina da Conceição in São Bentinho-PB. First is presented a survey about literary concepts and theories related to motivation and satisfaction in the public service, the methodology used includes literature and a case study, the research is a quantitative, conducted through a questionnaire administered to 50 teachers working in this school. The questionnaire consists of statements about the main motivational factors as professional recognition, zest for work, professional achievement, relationships with superiors, collegiality, communication, professional growth, working conditions, salary policy, stability and job satisfaction.

The results show that the level of satisfaction of teachers regarding the motivational factors is high, however, some suggestions were made in order to bring improvements to the institution, especially for issues related to compensation, benefits to teachers, entertainment and recreation which tested negative.

**Keywords:** Motivation, Public Service, Satisfaction.

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 01</b> – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	18
<b>Figura 02</b> – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	21
<b>Figura 03</b> – As três necessidades básicas de McClelland.....	26

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>EMATER</b>	.....	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba
<b>IBGE</b>	.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>MEC</b>	.....	Ministério da Educação
<b>EJA</b>	.....	Educação para Jovens e Adultos
<b>DT</b>	.....	Discordo totalmente
<b>DP</b>	.....	Discordo parcialmente
<b>NC ND</b>	.....	Nem concordo nem discordo
<b>CP</b>	.....	Concordo parcialmente
<b>CT</b>	.....	Concordo totalmente

## Lista de Quadros

<b>Quadro 01-</b> Fatores motivadores versus higiênicos .....	20
<b>Quadro 02-</b> Fatores que influenciam a motivação e a satisfação no serviço público .....	28
<b>Quadro 03-</b> Resumo Tipológico da Pesquisa .....	33
<b>Quadro 04-</b> Descrição das categorias analíticas .....	34
<b>Quadro 05-</b> Síntese Geral das Análises .....	53

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 01-</b>	Perfil dos professores questionados.....	37
-------------------	--	----

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 01-</b>	Reconhecimento pelo chefe .....	38
<b>Gráfico 02 -</b>	Reconhecimento pelos colegas .....	38
<b>Gráfico 03 -</b>	Bom desempenho .....	39
<b>Gráfico 04 -</b>	Mau desempenho .....	39
<b>Gráfico 05 -</b>	Prazer em trabalhar .....	40
<b>Gráfico 06 -</b>	Entretenimento e lazer.....	40
<b>Gráfico 07 -</b>	Realização no trabalho .....	41
<b>Gráfico 08 -</b>	Relacionamento com o chefe .....	42
<b>Gráfico 09 -</b>	Relacionamento com os colegas .....	43
<b>Gráfico 10 -</b>	Ideias e opiniões .....	44
<b>Gráfico 11 -</b>	Liberdade de expressão .....	44
<b>Gráfico 12-</b>	Feedback .....	45
<b>Gráfico 13 -</b>	Oportunidade de crescimento.....	45
<b>Gráfico 14 -</b>	Capacidade de melhorar .....	45
<b>Gráfico 15 -</b>	Diversificação .....	46
<b>Gráfico 16 -</b>	Outras habilidades.....	46
<b>Gráfico 17 -</b>	Estrutura física .....	47
<b>Gráfico 18 -</b>	Condições ambientais.....	47
<b>Gráfico 19 -</b>	Imagem da instituição .....	48
<b>Gráfico 20 -</b>	Prazer pela profissão .....	48
<b>Gráfico 21 -</b>	Bem estar.....	49
<b>Gráfico 22 -</b>	Remuneração adequada.....	50
<b>Gráfico 23 -</b>	Qualidade de vida .....	51
<b>Gráfico 24 -</b>	Benefícios.....	51
<b>Gráfico 25 -</b>	Segurança no emprego .....	52

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Contextualização e problema .....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Motivação .....	16
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	17
2.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	19
2.1.3 Teoria das expectativas de Vroom .....	22
2.1.4 A teoria X e a teoria Y de McGregor .....	24
2.1.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland .....	25
2.2 Satisfação no Serviço Público .....	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Tipo de Pesquisa, Abordagem e Método .....	29
3.2 Técnica de Coleta de Dados .....	30
3.3 Ambiente de Pesquisa .....	31
3.4 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados .....	32
3.5 Descrição das Categorias Analíticas .....	33
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 Caracterização do município .....	35
4.2 Caracterização da Escola.....	36
4.3 Parte I- Caracterização do Perfil .....	37
4.4 Parte II- Motivação no serviço público .....	38
4.4.1 Reconhecimento Profissional .....	38
4.4.2 Gosto pelo Trabalho .....	40

4.4.3 Realização Profissional.....	41
4.4.4 Relacionamento com Superiores .....	42
4.4.5 Coleguismo .....	43
4.4.6 Comunicação .....	44
4.4.7 Crescimento Profissional .....	45
4.4.8 Condições de Trabalho .....	47
4.4.9 Satisfação no Trabalho .....	48
4.4.10 Remuneração .....	50
4.4.11 Estabilidade.....	52
4.5 Quadro Síntese das Análises .....	52
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A administração possui diversas teorias do qual foram desenvolvidas grandes ideias com a finalidade de melhorar o desempenho das organizações, da produtividade e consequentemente ampliar sua lucratividade.

Dentre as diversas áreas que a administração abrange, os recursos humanos têm sido uma preocupação constante na gestão das organizações, seja pública ou privada, uma vez que a boa gestão da dimensão humana é demonstrada por meio do diferencial que alavanca os bons resultados. Os Recursos Humanos é uma área especializada da Administração que possui como propósito a integração dos funcionários e o aumento de sua produtividade nas empresas, sendo implantado com o surgimento de complicações das atividades e para a valorização da gestão pessoal (GIL, 1994).

Com o surgimento dessas complicações, os conflitos entre colaboradores tornam-se mais frequentes afetando direta e indiretamente toda a estrutura organizacional, pois as empresas tentam agir de maneira eficiente e eficaz para maximizar seus lucros. A gestão de pessoas tem como intuito adequar as metas das empresas com os interesses dos trabalhadores, valorizando e motivando para que desempenhem suas tarefas com maior responsabilidade (FOWLER, 2001).

Para Robbins (2009) a motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo a fim de alcançar sua meta, integrado pela noção que se tem sobre o caráter e desempenho humano.

Quando os colaboradores são frequentemente motivados em seu ambiente de trabalho, procuram dar o melhor de si, mostrando sua capacidade, atingindo os objetivos da organização e conquistando aquilo que deseja. A partir do momento em que as empresas não oferecem as devidas condições para o desenvolvimento das tarefas, podem ocorrer várias perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, e em relação aos trabalhadores, as consequências vão desde a saúde física e mental até a falta de comprometimento (COSTA, 2008).

Segundo Dutra (2002) existe momentos de conflitos onde os trabalhadores ficam impacientes, mas sem condições de revelar suas frustrações, e ainda possui ocasiões em que os mesmos mostram certa resistência às mudanças, de maneira a aumentar as crises no trabalho ocasionando perdas.

Nas organizações públicas, muitos dos seus colaboradores são desmotivados por não possuírem um reconhecimento das atividades desenvolvidas, se tornando esquecidos tanto pelos seus governantes como pelos usuários dos seus serviços, com isso a qualidade dos serviços prestados é afetada, podendo ocasionar um aumento das demandas devido à falta de eficiência no atendimento à população.

Para criar um ambiente propício ao resgate e a manutenção da motivação do servidor público é preciso medidas concretas que apreciem os bons servidores, designando mecanismos práticos para que os usuários atuem como verdadeiros clientes, exigindo um serviço público de qualidade e separando os que servem o público daqueles que se servem dele.

Diante disso, esta pesquisa se propõe estudar a motivação dos servidores públicos a fim de discutir a seguinte problemática: **Quais os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB?**

Com base nesse contexto e visando uma prestação de serviços adequada às necessidades da sociedade, o trabalho tem como objetivos:

**Objetivo geral:** Identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB.

Possui como **objetivos específicos:**

- Mostrar os fatores que influenciam a motivação dos professores;
- Identificar fatores que influenciam a satisfação desses servidores públicos municipal;
- Mencionar os fatores que mais geram insatisfações entre os docentes.

A referida pesquisa é relevante no âmbito teórico, pois serve como base para estudos relacionados à motivação no serviço público, especificamente no que se refere ao contexto educacional, e no âmbito social o estudo é importante, pois conhecer e estudar esse tema pode ajudar para que haja melhorias na qualidade do ensino, beneficiando a sociedade.

No capítulo I dessa pesquisa, será abordada toda a fundamentação teórica para melhor entendimento do tema a ser estudado; no capítulo II será exposta a metodologia utilizada para se obter os dados necessários; no capítulo III expõe a caracterização do objeto de estudo e os resultados da pesquisa com suas determinadas análises; e por fim as considerações finais com algumas sugestões para estudos futuros.

## **CAPÍTULO I**

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo é aplicada a revisão da literatura da qual se permite ao pesquisador mostrar teorias de autores distintos relacionados principalmente a motivação, para que se possa proporcionar mais exatidão nos conceitos abordados, como também possuir um maior entendimento crítico e algumas alternativas para solução de problemas nas organizações.

#### **2.1 Motivação**

A motivação integra o entendimento do caráter e do comportamento humano, refere-se à força interior de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento, atua como resultado da relação entre o indivíduo e a situação em que está envolvido. Bergamini (1997) ressalta que a motivação impulsiona o indivíduo a satisfazer seus desejos e necessidades; e no âmbito organizacional os recursos humanos além de trazer satisfações pessoais, ajuda no alcance dos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2007) a motivação é o procedimento responsável pela intensidade, direção e persistência dos empenhos de uma pessoa determinada a alcançar uma meta. A intensidade consiste na proporção que o indivíduo aplica ao esforço para atingir a meta traçada, a direção significa para qual sentido a motivação leva o comportamento e a persistência está relacionada ao período de esforços de uma pessoa para atingir seu objetivo.

As organizações precisam criar ambientes de trabalho que motive os seus funcionários, pois vale ressaltar que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, essencial e particular de cada pessoa, da qual esses indivíduos buscam satisfazer suas necessidades próprias nesse ambiente. Para Robbins (2000), a motivação é o esforço para desempenhar um nível persistente e superior no intuito de atingir metas organizacionais, regulado pela capacidade do empenho de satisfazer determinada necessidade individual.

Os níveis de motivação variam conforme o tempo e as pessoas, devido às diferenças que cada um possui e a necessidade que se tem em determinadas situações. Cada indivíduo traz interiormente seus interesses, ou seja, as próprias motivações, com isso as empresas precisa atuar de forma que seus colaboradores não percam essa força motivacional, pois a produtividade da organização depende desse grupo, da maneira como são tratados e estimulados (MONTANA, 2006).

Segundo Bergamini (1997) a motivação envolve uma grande variedade de métodos comportamentais, essa variedade de interesses entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não executem mais as mesmas coisas pelos mesmos propósitos, e a principal fonte de informações a cerca do comportamento motivacional está exatamente dentro dessa diversidade.

Para Moscovici (2004), a motivação humana é constante, ilimitada, variada e complicada. O indivíduo se motiva e não apenas parte dele, mas como um todo, e a satisfação, logo, o atinge em sua totalidade, no entanto não de forma completa, pois o ser humano permanece satisfeito apenas por curto período de tempo, assim ao satisfazer um desejo, logo em seguida surge outro.

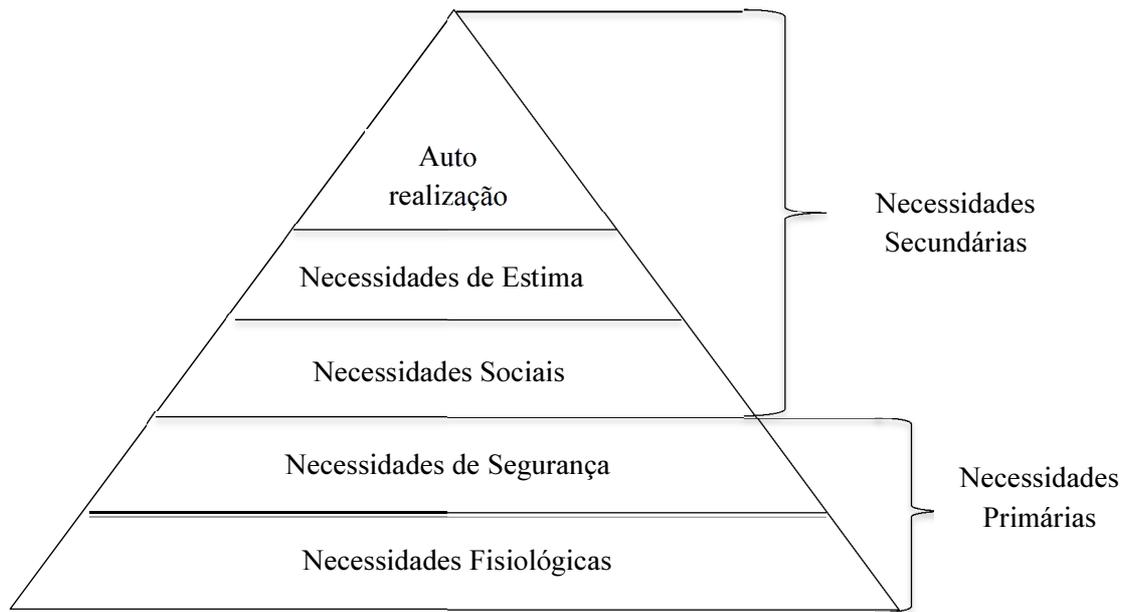
As teorias motivacionais humanas apresentadas a seguir consistem na teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das expectativas de Vroom, a teoria X e Y de McGregor, e a das necessidades adquiridas McClelland.

### **2.1.1 Teoria das necessidades de Maslow**

A teoria das necessidades de Abraham Harold Maslow foi desenvolvida na década de 1940, da qual foi possível compreender o que motiva cada pessoa, fundamentada na hierarquia das necessidades humanas básicas, baseada no princípio de que os indivíduos trabalham a fim de atender suas principais necessidades (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

De acordo com Oliveira (2008) Maslow estabelece em níveis hierárquicos as necessidades humanas, colocando em forma piramidal, por ordem de importância e de influência, situado na base da pirâmide as necessidades primárias, que consiste nas funções fisiológicas e segurança, nas secundárias envolve as funções sociais e de estima e no topo a de auto realização.

A figura 01 representa a pirâmide hierárquica das necessidades de Maslow.



**Figura 01:** Pirâmide das Necessidades de Maslow  
**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2007).

- **As necessidades fisiológicas** incidem no nível da hierarquia das necessidades mais básicas, ou seja, naturais, como a de alimentação, de abrigo, de sono e descanso;
- **As necessidades de segurança** situada no segundo nível do qual faz referência às necessidades contra os perigos, ameaças, carências, doenças, instabilidade no emprego, retribuição salarial inadequada, etc.;
- **As necessidades sociais**, neste nível referem-se à integração social, o convívio do indivíduo junto com a sociedade;
- **As necessidades de autoestima** relatam à precisão de avaliar a si mesmo e ser estimulado por outras pessoas, o respeito próprio, a realização e a autonomia;
- **As necessidades de autorrealização** estão situadas no topo da hierarquia da pirâmide, consiste na motivação para o alcance do sucesso profissional, do desenvolvimento ou aperfeiçoamento do indivíduo, incide em alcançar melhorias de vida e excelência nas realizações.

Porém, a carência entre uma pessoa e outra muda conforme o tempo, não apenas pela satisfação, mas também pelo valor que possui para cada indivíduo. A hierarquia de Maslow constitui uma tendência média e não deve ser analisada como uma sequência rígida (LACOMBE, 2005).

As necessidades humanas adquirem formas e expressões que mudam de acordo com cada pessoa, assim como a intensidade e as manifestações que também obedecem a essas diferenças (CHIAVENATO, 2000).

### 2.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg foi criada em 1959, que passou a ser atualmente uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, consiste na teoria dos dois fatores, também conhecida por teoria da Higiene-Motivação, por tratar justamente da motivação para o trabalho (VERGARA, 2006).

O estudo de Herzberg se baseia em uma tentativa de explicar como as pessoas se comportam em seu ambiente de trabalho, do qual tudo aquilo que agradam os funcionários são chamados de motivadores e os que provocam insatisfação são chamados de higiênicos. (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Macêdo (2007), com essa teoria as pessoas não bastam ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os salários e os benefícios também contribuem para que os mesmo que os recebem possam se sentir motivados.

Segundo Aguiar (1981), a abordagem de Maslow fundamenta a sua teoria com a motivação mais intra-orientada; enquanto Herzberg baseia sua teoria no ambiente externo, e no trabalho do indivíduo, do qual os fatores motivacionais foram divididos em dois tipos: A primeira categoria é constituída pelos fatores de higiene, por expor o ambiente humano e evitar a insatisfação com o trabalho; a segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, pela aparente eficiência em motivar as pessoas para realizações superiores.

- **Fatores higiênicos:** estão relacionados ao ambiente externo que rodeia as pessoas, envolve as condições para o desempenho do trabalho, ou seja, o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia, as condições físicas e ambientais, os regulamentos internos, as políticas, as diretrizes da empresa e o clima organizacional, que consiste no relacionamento da empresa com os seus funcionários, ou seja, a motivação está com a parte administrativa, pois cabe a eles manterem seus colaboradores motivados. Os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados, pois o trabalho era considerado uma



satisfações distintas das que estão associadas a suas condições e ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

A essência dessa teoria consiste na satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores, e a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo que são os fatores higiênicos.

Herzberg (1975) sugere a melhoria de tarefas, para introduzir uma maior motivação no trabalho, que consiste em determinadamente aumentar a responsabilidade, os objetivos e o desafio de tarefas, além de destacar os fatores motivacionais que na maioria das vezes são descuidados e ignorados pelas organizações, para que se consiga aumentar o desempenho e a satisfação do indivíduo. De acordo com Herzberg (1975) até certo ponto seus estudos possuem semelhanças com a teoria de Maslow, cujos níveis mais baixos de necessidades humanas têm um pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

As abordagens de Maslow e de Herzberg exibem alguns pontos de concordância que permitem uma forma mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Na figura exibida em seguida são expostas as importantes diferenças entre essas duas teorias.



**Figura 02:** Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

**Fonte:** Extraído de Davis (1992, apud CHIAVENATO, 2007).

A teoria proposta por Herzberg possui uma grande semelhança com a de Maslow, embora ambos os autores apresentasse pontos de vista diferentes. Enquanto Maslow concentra sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas, onde os “fatores de higiene” se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os “fatores de motivação” está relacionada com as necessidades de estima e de autorrealização da Hierarquia das Necessidades (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Davis (1992) menciona Herzberg, e afirma que os elementos motivacionais como a realização e a responsabilidade estão relacionados com o trabalho, já o desempenho do trabalhador, o reconhecimento e o crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão situados ou ligados ao trabalho; por outro modo, os fatores de manutenção se referem ao contexto de trabalho, ao ambiente abrangente pelo trabalho. Com isso pode-se notar que os funcionários que estão na primária são bastante motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos, e esses empregados ainda podem permanecer fortemente motivados quando adquirem a responsabilidade e recebe o reconhecimento através do seu próprio comportamento.

A análise da teoria de Herzberg mostra que existe uma integração com a teoria das necessidades de Maslow. Apesar de terem ênfases diferentes, ambos possuem a realização como resultado final, por ser o fator mais importante da motivação, assim, ambos possui o mesmo resultado (LOPES, 1980).

### **2.1.3 Teoria das expectativas de Vroom**

A teoria das expectativas formulada por Vitor Vroom em 1964, também foi conhecida como teoria da instrumentalidade, em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg, ele focalizou seus estudos no comportamento individual relacionado ao trabalho, mostrando a comprovação que a força motivacional atrai o indivíduo para seu trabalho através do produto da expectativa pelo resultado adquirido e o valor concebido pela trajetória a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (LOPES, 1980).

Marras (2000) expõe que a linha central de trabalho de Vroom permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados de que as pessoas fazem coisas esperando algo em troca.

A teoria motivacional das expectativas se fundamenta nas necessidades sentidas que determinam o comportamento humano, trata-se da questão da força motivacional e do grau de desejo que o indivíduo tem para ativar um comportamento (CERTO 2003).

De acordo com Silva (2005) para Vroom, as pessoas são tomadas de decisões, que escolhem entre diversas opções, optando por aquela que provavelmente poderá satisfazer naquele momento suas necessidades.

Segundo Robbins (2002) a teoria defende que um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se impõem:

- **Valência:** é a força que um resultado possui sobre um indivíduo quando conferido com outros resultados, ou seja, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- **Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e a recompensa, caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa; se refere à ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos;
- **Expectativa:** é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados.

Deste modo, Vroom considera que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançá-lo, e essa definição pode ser demonstrada da seguinte maneira:  $Motivação = Expectativa \times instrumentalidade \times valência$ .

Estes três elementos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho, o que significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero, sendo que nenhum dos fatores pode estar ausente, pois se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes com grande aumento, a motivação é alta.

O modelo de Vroom apoia a teoria da motivação de objetivos progressivos baseado na hipótese de que a motivação é um processo que conduz escolhas entre comportamentos (CHIAVENATO, 2000).

### 2.1.4 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Douglas McGregor foi o autor responsável pelo desenvolvimento dessa teoria, que identificava o homem como um ser dotado de necessidades e que ao ser satisfeita uma determinada necessidade surgia outra em seu lugar e essas necessidades se agrupariam em níveis indo dos mais básicos aos mais complexos, de forma sucessiva. McGregor também notou que depois de constatar a maneira que os gestores lidavam com seus servidores nas empresas, os chefes formavam várias crenças e levantamentos de ideias a respeito dos funcionários, da qual podem ser divididas em dois grupos com visões distintas, sendo positivas e negativas.

Chiavenato (2007) defende na teoria X que todos os indivíduos não gostam e quando existe a possibilidade até evitam trabalhar, e devido a isso elas têm de ser coagidas, controladas, conduzidas e até advertidas; de modo geral, não têm ambições, evitam adotar responsabilidades, buscam segurança e principalmente recompensas econômicas; a grande maioria não possui criatividade e são bastante resistentes as mudanças; a maior parte dos casos, os trabalhadores preferem ser dirigidas a dirigir; se preocupam basicamente consigo próprio e não possuem interesses em alcançar os objetivos da organização.

A teoria Y aborda justamente a contrariedade da teoria X, da qual funcionários enfrentam o trabalho naturalmente, como prazer e o descanso; seus colaboradores possuem a capacidade de autodomínio e autocontrole se estiver comprometidas no desempenho dos objetivos; o nível de comprometimento das pessoas na execução das tarefas da empresa depende na maioria das vezes da união "cumprimento dos objetivos/recompensas"; a maioria das pessoas sob condições adequadas está amplamente dispersa pela população, não sendo características exclusivas dos gestores (ROBBINS, 2009).

Ainda, segundo McGregor (1999) o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. Em condições apropriadas o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída ampla, e não escassamente, entre as pessoas. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

Muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores podem ou não ser determinantes da motivação

do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas (LEMOS, 1999).

Entretanto Gil (2001) assegura que as maiorias dos gerentes não podem ser detectadas apenas como X ou Y, pois cada gerente possui características de ambas as teorias e se existe a possibilidade de os coloquem num ponto entre estas duas teorias.

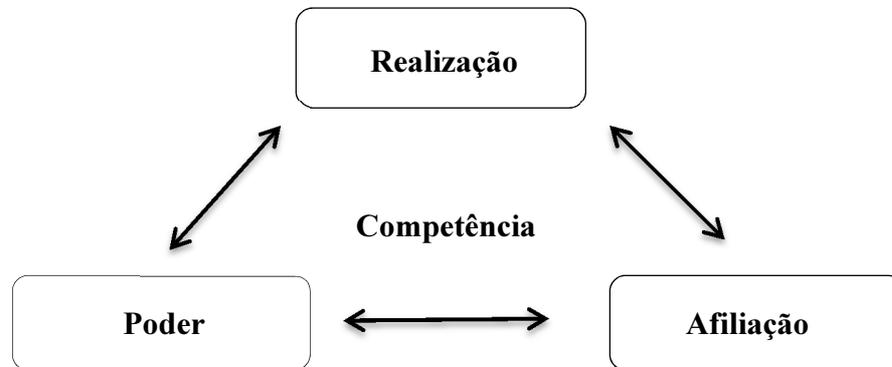
Uma só pessoa pode responder de maneira distinta à determinada circunstância. Ele pode ser preguiçoso e opor-se ao trabalho a ponto de sabotá-lo numa determinada situação; poderá ser motivado à realização em outra. O autor relata que não é a natureza humana que o implica a isso, mas sim a estrutura do serviço e do cargo que decide como as pessoas atuarão e qual administração que irão necessitar (DRUCKER, 1981).

### **2.1.5 A teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

David McClelland apresentou três necessidades responsáveis pelo comportamento humano, denominada como teoria da motivação pelo êxito e / ou medo. Para McClelland esse conjunto dos principais vetores era de grande importância para o alcance da satisfação das necessidades básicas das pessoas, com isso ele destaca as seguintes (MACÊDO, 2007):

- **Necessidade de Realização:** É a necessidade de crescimento e de alcançar o sucesso, instituída pela procura da excelência, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento;
- **Necessidade de Afiliação:** Definida pelo interesse de amizades e boa convivência, representa a necessidade de diminuir relacionamentos e de ser aceito por outros distintos;
- **Necessidade de Poder:** Gerada pelo interesse na liderança e pelos sinais de status, é a habilidade de influenciar ou até mesmo dominar os indivíduos.

Logo a seguir a figura 03 representa as três necessidades básicas da teoria da contingência de McClelland.



**Figura 03:** As três necessidades básicas de McClelland  
**Fonte:** Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, apud BRUNELLI, 2008).

McClelland, através de sua implicação, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de uma pessoa para outra e se apresentam com intensidades diferentes.

A necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional, é controlado por diversas forças como a necessidade de serem aprovados socialmente, de status, conhecimentos e habilidades. A necessidade de poder é de tomar decisões que possam influenciar outros servidores, coisas ou sistemas e varia em intensidade de acordo com cada um. E a necessidade de afiliação é o desejo de estar incluído socialmente e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva a buscar ou manter relações afetivas com outros indivíduos (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Pessoas com de necessidade de afiliação podem ser prejudiciais para uma organização pelo fato de inviabilizar a liderança e levar à conformidade social cega (MAXIMIANO, 2007).

## 2.2 Satisfação no Serviço Público

O Serviço público é uma junção das atividades e serviços ligados à administração pública, ou seja, são ações prestadas à coletividade em regime de direito público do qual seus colaboradores ficam responsáveis pelo desenvolvimento dessas tarefas. Mas nem sempre um

serviço público é oferecido por uma empresa estatal, muitas vezes a atuação de outras entidades como empresas privadas são envolvidas, fornecendo seus serviços para o Estado que possui como finalidade promover o bem-estar da população (FERREIRA, 1999).

Para Meirelles (1988) o Serviço Público é todo aquele oferecido pela Administração ou por seus representantes, conforme as normas e controles estatais, a fim de satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou um simples interesse do Estado.

As atividades oferecidas pelo Estado para a sociedade, são desempenhadas pelos funcionários públicos que estão agregados nas entidades governamentais; os funcionários desses serviços devem estar motivados para que se possa manter um relacionamento positivo com seus superiores, desenvolver um espírito de fidelidade no ambiente de trabalho e assim terem uma maior percepção sobre as oportunidades de crescimento na organização, pois a satisfação não só melhora a qualidade no trabalho, assim como também aumenta a produtividade.

De acordo com Locke (1969) a satisfação no trabalho é um bem-estar emocional decorrente da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta aptidão e competência para facilitar o alcance dos seus valores e objetivos.

Segundo Coda (1986) a satisfação no trabalho envolve características emotivas, atribuindo um sentimento, uma ação do indivíduo em relação ao seu trabalho, agregando a um conjunto completo de cogações, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que influenciam nas habilidades e no comportamento do funcionário.

A participação dos funcionários na tomada de decisões nas empresas pode significar muito, mas na maioria das vezes esses indivíduos não tem oportunidade para se expressar e mostrar suas ideias. Nos órgãos públicos acontece à mesma coisa, a falta de interação com superiores e até mesmo com outros funcionários faz com que haja uma perda na produtividade, na qualidade do serviço oferecido a população, e conseqüentemente a insatisfação de ambas as partes (MALIK, 1988).

A satisfação no serviço público também pode está relacionada à diferença entre o quanto o indivíduo deve ganhar pelas atividades por ele realizadas na organização e o quanto ele realmente recebe pela execução das tarefas, pois a partir do momento que o funcionário não possui nenhum reconhecimento pelos seus esforços, ele não adquire satisfação. São os aspectos extrínsecos formado pelos elementos básicos responsáveis pelo clima organizacional que é considerado o indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho (BRUNELLI, 2008).

O trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições de trabalho apoiadoras e o coleguismo são aspectos que possui bastante influencia na avaliação do empregado a respeito das vantagens e desvantagens que ele tem no trabalho (ROBBINS, 2000). Para Faller (2004) alguns fatores geram uma grande influência na motivação e satisfação do servidor público, o quadro a seguir mostra as definições constitutivas desses aspectos na organização.

FATORES MOTIVACIONAIS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
<b>Condições de trabalho</b>	As condições de trabalho ou aspectos físicos do ambiente de trabalho estão relacionadas com adequação e inadequação do local de desenvolvimento de suas atividades, do qual inclui ventilação, iluminação, equipamento, espaço, dentre outros (HERZBERG, 1975).
<b>Processo de comunicação</b>	O processo de comunicação nas organizações contribui para a definição e concretização dos objetivos e metas, além de permitir a integração e equilíbrio entre colaboradores de diversos departamentos e áreas (PIMENTA, 2002).
<b>Política salarial</b>	O salário é considerado basicamente o valor do cargo, e suas eventuais variações podem ter como origem as qualificações e o desempenho dos seus colaboradores, de acordo com a política salarial da organização (PASCHOAL, 2007).
<b>Descontinuidade administrativa</b>	A descontinuidade administrativa refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública a cada mudança de governo e a cada troca de chefia. Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987).
<b>Burocracia</b>	A burocracia é a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de eficiência em virtude da exatidão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e dimensão dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas (WEBER, 1999).
<b>Estabilidade</b>	A estabilidade é um atributo do cargo público que propicia a continuidade da prestação do serviço público, que é de caráter permanente (DINIZ, 1998).
<b>Coleguismo</b>	O coleguismo proporciona uma maior interação entre os colaboradores, evitando a insatisfação e descontentamento no local de trabalho (HERZBERG, 1975).
<b>Relacionamento com superiores</b>	Aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal possuem uma maior satisfação no trabalho relacionado aos chefes preocupados apenas com as tarefas e níveis de produção (CODA, 1986).
<b>Realização profissional</b>	Os colaboradores dependem do comportamento e das atitudes de seus superiores hierárquicos para a satisfação de muitas das necessidades, pois quando suas necessidades são satisfeitas, eles atingem seu ponto de autorrealização (LOPES, 1980).
<b>Reconhecimento profissional</b>	O reconhecimento profissional é a necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega de trabalho e até o público em geral (HERZBERG, 1975).
<b>Gosto pelo trabalho</b>	O gosto pelo trabalho é adquirido quando os desempenhos e esforços dos colaboradores são percebidos, aumentando o prazer pelas atividades e autoestima (KATZELL E THOMPSON, 1990).

**Quadro 02:** Fatores que influenciam a motivação e a satisfação no serviço público.

**Fonte:** Elaboração própria (2013).

## **CAPÍTULO II**

### **3. METODOLOGIA**

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que consistem na abordagem, tipo de pesquisa, método, técnica de coleta de dados, ambiente de pesquisa e técnica de análise, pois esses métodos dão suporte à pesquisa e conseqüentemente à elaboração dos resultados para que se possa responder aos objetivos estabelecidos.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa, Abordagem e Método**

O tipo de pesquisa retrata uma análise descritiva, que segundo Vergara (1997), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis procurando descobrir a frequência com que um fenômeno acontece, sua relação e ligação, definindo sua natureza e características.

A pesquisa descritiva visa expor os aspectos de uma população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, compreende no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Mattar (1999) destaca a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a uso desse tipo de pesquisa deverá acontecer quando a finalidade do estudo for expor as características de grupos, avaliar a proporção de elementos que possuam certas propriedades ou comportamentos, dentro de uma população específica, encontrar ou examinar a existência de relação entre variáveis.

As técnicas utilizadas para coletar informações servem para que se consiga atingir os objetivos, ou seja, através daqueles indivíduos selecionados serão identificados os fatores que influenciam a motivação entre os servidores públicos municipal, como ela implica na qualidade e no desenvolvimento das atividades e descrever a qualidade do serviço oferecido à população.

O estudo descritivo estabelece do pesquisador uma delimitação concisa de métodos, modelos, técnicas e teorias que nortearão a coleta e explicação dos dados, para

atribuir validade científica à pesquisa e atingir o objetivo (TRIVIÑOS, 1997 apud RAUPP; BEUREN, 2003).

O método utilizado na pesquisa é um estudo de caso com os professores da Escola Municipal Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB, além da pesquisa bibliográfica, tendo em vista que é necessário obter informações sobre o tema abordado, através da fundamentação teórica, tornando-se possível obter as informações desejadas e aplicabilidade do instrumento.

Para Gil (2010) “O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos já considerados”.

No que se refere à abordagem do estudo para a resolução do problema, a pesquisa utilizada é a de caráter quantitativo, que significa demonstrar em números as opiniões e as informações para classificá-las e analisá-las. Para isso solicita-se o uso de recursos e de técnicas estatísticas como percentagem, média, moda, mediana e desvio-padrão.

O objetivo da pesquisa quantitativa é avaliar as relações entre variáveis por associação e conseguir informações sobre determinada população. As análises quantitativas são muito expressadas e com isso, seu planejamento na maioria das vezes precisa de menos esclarecimentos que as análises qualitativas (CONTANDRIOPOULOS, 1994).

De acordo com Richardson (1989) este método se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

### **3.2 Técnica de Coleta de Dados**

Para coletar os dados da pesquisa foi utilizado como instrumento e técnica um questionário com perguntas fechadas, que é composto por um número considerável de questões proporcionadas aos professores da Escola Municipal. Para que se possa identificar como os fatores organizacionais podem influenciar na motivação e satisfação desses docentes, o questionário segue o modelo de escala de Likert que avalia o indivíduo e manifesta o seu grau de concordância das afirmativas que vai desde o discordo totalmente, até ao concordo totalmente.

De acordo com Ruiz (1996) técnicas de coleta de dados estão relacionados com os procedimentos e a utilização dos recursos peculiares a cada objeto pesquisado em diferentes perspectivas, etapas ou métodos.

Roesch (1999) argumenta que o instrumento é essencial na coleta de dados, da qual procura verificar alguma coisa, estabelecendo esforço prévio de planejamento no sentido de determinar o problema a ser pesquisado.

O questionário possui diversas vantagens, permitindo que o pesquisador alcance um amplo número de pessoas, não exigindo gastos com treinamento de entrevistados, o questionário também garante o anonimato dos respondentes, possibilitando as pessoas responderem no momento mais adequado, minimizando a influencia do pesquisador sobre o objeto de estudo e os pesquisados (GIL, 2001).

### **3.3 Ambiente de Pesquisa**

O ambiente da pesquisa envolve os colaboradores que desempenham suas atividades de docentes na Escola Municipal Joaquina Cassimira da Conceição em São Bentinho – PB, o tipo de amostragem é a probabilística que consiste no método da probabilidade matemática de se encontrar na população as características da amostra. Para viabilizar o estudo foi retirada uma amostra que consiste em cerca de 50 funcionários, que desenvolvem suas atividades como professores.

O universo ou população de pesquisa, de acordo com Stevenson (1981), incide no todo pesquisado, e através desse universo será retirada uma parte para o estudo, do qual o mesmo recebe o nome de amostra.

A amostragem é um campo da estatística muito sofisticada que estuda técnicas de planejamento de pesquisa para possibilitar deduções sobre um universo a partir do estudo de uma pequena parte de seus elementos, uma amostra (CORREA, 2006).

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a amostragem probabilística é a única forma que permite planos de amostra representativa, da qual permite que o pesquisador avalie até que ponto os resultados baseados em sua amostra tendem a diferir dos que seriam encontrados por meio do estudo da população e são considerados justamente amostras estatísticas.

### 3.4 Procedimento para tratamento e Análise dos dados

A técnica de análise utilizada é a estatística descritiva que consiste em métodos numéricos e gráficos para mostrar os padrões de comportamento dos dados, para resumir a informação contida nesses dados e para apresentar a informação de forma conveniente.

A estatística descritiva consiste na coleta, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados e tem como objetivo descrever e analisar determinada população, sem pretender tirar conclusões de caráter mais genérico (REIS, 1996).

O procedimento utilizado para o tratamento e análise de dados da pesquisa é a tabulação, através do Microsoft Office Excel 2007, utilizado na contagem e na extração da porcentagem desses dados, no sentido de facilitar a análise numérica dos mesmos; a análise que está ligada essencialmente ao cálculo de medidas, cuja intenção principal é descrever o fenômeno; e a representação gráfica dos dados numéricos também foi utilizada, pois possui extrema importância estabelecendo uma representação geométrica e descrição de resultados pelos diversos sistemas estatísticos, contribuindo para clareza dos resultados.

Vergara (1997) fala que o tratamento dos dados é a seção do projeto da pesquisa que se baseia na explicação de como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que essa escolha para o tratamento é o mais adequado aos propósitos do estudo e os objetivos da pesquisa somente serão obtidos com a coleta, o tratamento e, em seguida, com a interpretação dos dados, procurando certificar com isso a ligação entre objetivos e as formas de atingi-los.

O tratamento e a análise dos dados são dois processos da pesquisa que estão estreitamente relacionados, o que dificulta detectar onde termina a etapa da análise e começa a da interpretação (GIL, 1999).

O quadro 03 mostra um resumo tipológico da pesquisa, apresentando as categorias contidas na metodologia do estudo e suas descrições.

**Quadro 03:** Resumo Tipológico da Pesquisa

<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Abordagem</b>	- <b>Quantitativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados são expressos sempre através de valores numéricos.</li> </ul>
<b>Tipo da Pesquisa (enfoque)</b>	- <b>Descritiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos.</li> </ul>
<b>Método</b>	- <b>Estudo de Caso</b>
<b>Técnicas de Coleta de Dados</b>	- <b>Pesquisa de Campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica: Questionário</li> </ul>
<b>Ambiente da Pesquisa</b>	- <b>Ambiente de Campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>O pesquisador coleta os dados no meio onde ocorre o problema.</li> </ul>
<b>Técnica de Análise</b>	- <b>Estatística descritiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>É a parte da estatística referente à coleta e tabulação de dados.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2013).

### 3.5 Descrição das categorias analíticas

As categorias utilizadas para o desenvolvimento do questionário se baseia no estudo de Faller (2004), do qual os aborda como principais aspectos encontrados em um ambiente de trabalho. A partir dessas variáveis foram desenvolvidas as afirmativas usadas para aplicação do instrumento distribuídas da seguinte maneira:

**Quadro 04:** Descrição das categorias analíticas

<b>CATEGORIAS</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>
<b>Reconhecimento Profissional</b>	01. Sou reconhecido no que faço pelo meu chefe 02. Sou reconhecido no que faço pelos meus colegas 03. Recebo elogios por um trabalho bem feito 04. Sou criticado por um trabalho mal feito
<b>Gosto pelo Trabalho</b>	05. Gosto das atividades desempenhadas no meu serviço 06. A escola possui programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários
<b>Realização Profissional</b>	07. Sou realizado profissionalmente
<b>Relacionamento com Superiores</b>	08. Relaciono-me bem com o chefe
<b>Coleguismo</b>	09. Relaciono-me bem com os colegas
<b>Comunicação</b>	10. Minha opinião é ouvida pelo chefe 11. Minhas sugestões à inovações são ouvidas 12. Recebo retorno frequentemente de informações do meu superior
<b>Crescimento Profissional:</b>	13. Existem oportunidades de crescer profissionalmente 14. Tenho capacidade de realizar um trabalho melhor 15. Meu serviço pode ser diversificado 16. Posso desenvolver outras habilidades que possuo
<b>Condições de Trabalho</b>	17. Existem boas condições de trabalho (estrutura física) 18. As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias.
<b>Satisfação no Trabalho</b>	19. Estou satisfeito por pertencer a essa escola 20. Estou satisfeito por pertencer ao grupo de professores 21. Trabalhar nessa escola me traz satisfação pessoal e para família
<b>Remuneração</b>	22. Estou satisfeito com a remuneração 23. O trabalho supre as minhas necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde 24. Estou satisfeito com os benefícios recebidos
<b>Estabilidade</b>	25. Sinto-me seguro em relação à permanência na instituição

Fonte: Elaboração própria (2013).

## **CAPÍTULO III**

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No capítulo III é apresentada a caracterização do município e da escola, os resultados coletados por meio de instrumentos descritos no capítulo anterior, bem como a análise dos mesmos, buscando referencia com as principais teorias motivacionais.

#### **4.1 Caracterização do Município**

O município de São Bentinho nasceu entre as fronteiras dos sítios: São Bento do Norte, e Várzea Redonda do Sul. Sendo cortada pela BR 230 no Km 391 que dá acesso de João Pessoa a Cajazeiras e com acesso a Rodovia Estadual que interliga São Bentinho a Coremas.

No ano 1937 um morador do Sítio Várzea Redonda, conhecido pelo nome de Sebastião José Pereira (Basto Pereira), que morava em terrenos e resolveu construir uma casa escolhendo esse lugar mesmo sendo deserto sem vizinho e sem intenção de formar vila. Com o decorrer dos meses foram chegando seus familiares e vizinhos que também se agrupavam naquela área se tornando um lugar movimentado com a presença de pessoas das cidades de Coremas, Condado, Pombal e outros.

Em 09 de agosto de 1989 foi publicado no diário do Poder Legislativo do Estado da Paraíba, conforme a lei de nº 5.165 da criação do município de São Bento e suas outras providências.

Em 29 de abril de 1994, foi publicado no diário oficial do Poder Legislativo do Estado da Paraíba, conforme lei de nº 5.933 de 29 de abril de 1994, a criação do município de São Bento de Pombal, assumindo em 01 de janeiro de 1997 o Sr. Ivan Olimpio de Almeida, 1º prefeito eleito pelo povo. No dia 10 de novembro de 1997, foi alterada a denominação do município São Bento de Pombal para São Bentinho.

O município está inserido na zona fisiográfica do sertão paraibano, mas precisamente na mesorregião de Sousa e na microrregião da depressão de Alto Piranhas,

abrangendo uma área de 154,8 km<sup>2</sup>. Segundo dados da EMATER, o município apresenta um clima predominantemente semiárido, com temperatura em média anual é de 35° a 38°. Sua altitude é de 251m e está distante 360 km da capital de João Pessoa.

Segundo o Censo Demográfico de 2010 realizado pelo IBGE, a população do município é de 4.138 habitantes, sendo que a Zona Urbana é composta de 2.840 e 1.293 habitantes na Zona Rural. Sua delimitação geográfica apresenta as seguintes demarcações: ao Norte com Pombal; ao Sul com Cajazeirinhas; a Leste com Condado; a Oeste com Pombal. Possui uma área de 196 km<sup>2</sup> e a densidade demográfica do município é de 19,8 hab/km<sup>2</sup>.

## **4.2 Caracterização da Escola**

A Escola Municipal Joaquina Cassimira da Conceição, que recebeu esse nome em homenagem a mãe do doador do terreno para a construção, teve sua inauguração em 08 de novembro de 1976, foi construída com recursos do salário educação, quota federal, através de convênio com o MEC, do governador do estado e prefeitura municipal de Pombal dentro do projeto “promunicípio”, era apenas um grupo escolar na época devido São Bentinho ser apenas um distrito de Pombal.

Após se tornar cidade, o grupo passou a ser escola municipal, oferecendo ensino de 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> série e após alguns anos disponibilizou todas as fases do ensino fundamental I e II. Em 29 de abril de 2002 a escola passou por uma ampliação e reforma com recursos próprios e atualmente disponibiliza além do fundamental I e II, o ensino médio através do programa Educação para Jovens e Adultos (EJA).

A escola possui atualmente um quadro de 720 alunos matriculados, uma faixa de 45 professores, sendo 22 efetivos e 23 contratados e a cada ano a escola tem se aperfeiçoando para a melhoria no ensino, disponibilizando sala de informática, quadra poliesportiva, sala de recursos e apoio a crianças especiais, biblioteca e recentemente a implantação do Projeto Mais Educação, do qual alunos possuem aulas em tempo integral alguns dias da semana.

### 4.3 Parte I- Caracterização do Perfil

Ao analisar o perfil dos docentes questionados, 32% declararam ter idade entre 18 e 28 anos, 22% de 29 a 40 anos e 46% declararam ter idade superior a 41 anos. Quanto ao sexo, 84% dos professores são do sexo feminino e 16% masculino. Sobre o estado civil, 30% são solteiros, 60% são casados e 10% outros.

No que diz respeito ao grau de escolaridade 26% declaram ter cursado o ensino médio, 10% possui o ensino superior incompleto e 64% declaram ter ensino superior.

Por fim, com relação ao tempo de serviço na Escola Joaquina Cassimira da Conceição, 26% declararam ter entre 1 e 11 meses, 28% de 1 a 5 anos, 06% entre 6 a 10 anos e 40% acima de 11 de serviço, conforme a tabela abaixo:

ITEM PESQUISADO	OPÇÕES	QUANTIDADE DE DOCENTES	PERCENTUAL (%)
<b>Idade</b>	Entre 18 a 28 anos	16	32 %
	Entre 29 a 40 anos	11	22 %
	Acima de 41 anos	23	46 %
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100 %</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	42	84 %
	Masculino	08	16 %
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100 %</b>
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	15	30 %
	Casado	30	60 %
	Outros	05	10 %
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100 %</b>
<b>Grau de escolaridade</b>	Ensino médio	13	26 %
	Superior incompleto	05	10 %
	Superior completo	32	64 %
	Mestrado não Concluído	00	00 %
	Mestrado concluído	00	00 %
	Doutorado concluído	00	00 %
	Doutorado não concluído	00	00 %
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100 %</b>
<b>Tempo de serviço na escola</b>	Entre 1 a 11 meses	13	26 %
	Entre 1 a 5 anos	14	28 %
	Entre 6 a 10 anos	03	06 %
	Acima de 11 anos	20	40 %
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100 %</b>

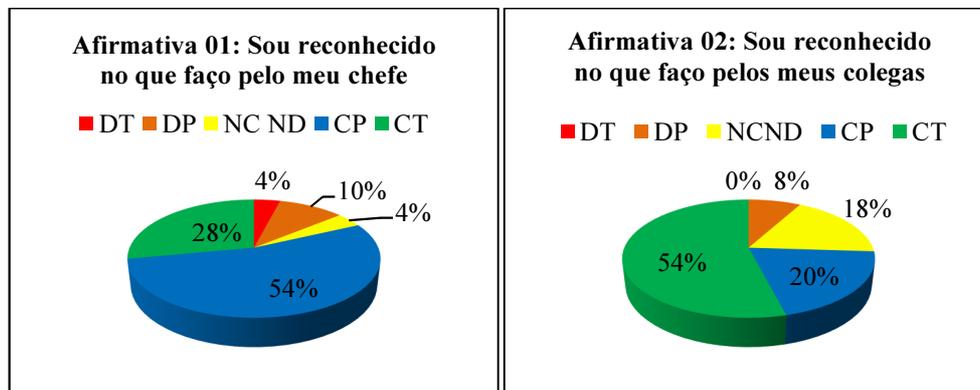
**Tabela 01:** Perfil dos Professores questionados.

**Fonte:** Elaboração Própria (2013).

#### 4.4 Parte II – A Motivação no Serviço Público

Essa segunda parte do questionário ilustra os resultados adquiridos na aplicação do instrumento de pesquisa assim como suas análises relacionadas a algumas das teorias mostradas anteriormente.

##### 4.4.1 Reconhecimento Profissional



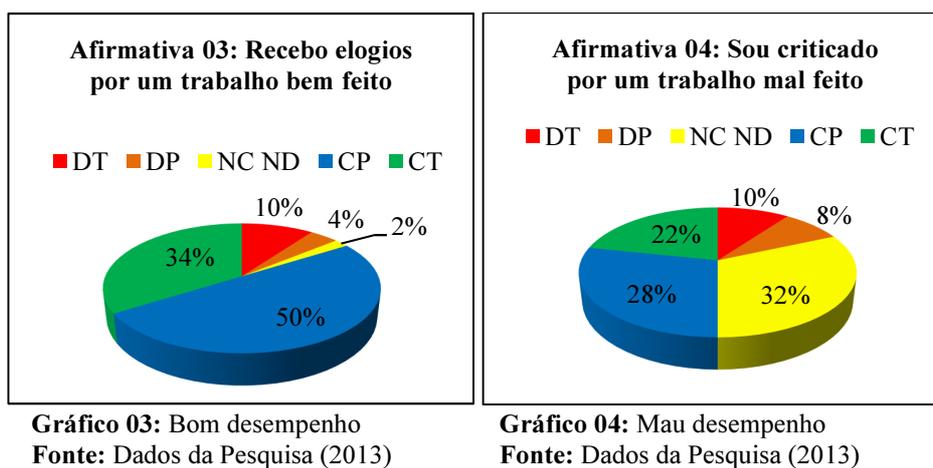
**Gráfico 01:** Reconhecimento pelo chefe  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

**Gráfico 02:** Reconhecimento pelos colegas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

O reconhecimento profissional é um fator abordado tanto na teoria dos dois fatores de Herzberg como das necessidades de Maslow, Herzberg (1975) o considerou como fator intrínseco, pois o reconhecimento causa motivação para o indivíduo dependendo das tarefas que executa; e Maslow trás na sua abordagem como uma das necessidades secundárias, por consistir em uma necessidade de estima (MAXIMIANO, 2000). O reconhecimento profissional podem estimular a autoconfiança e proporcionar que o funcionário explore suas próprias potencialidades e o líder deve buscar enriquecer o trabalho, não apenas aumentando o número de tarefas que cada um desempenha, mas mostrando a importância que eles possuem.

Na afirmativa 01 o reconhecimento profissional dos professores pelo seu chefe é satisfatório, do qual 28% concordaram totalmente e 54% concordaram parcialmente sobre o valor que eles possuem na organização. Da mesma forma ocorre na afirmativa 02, foi

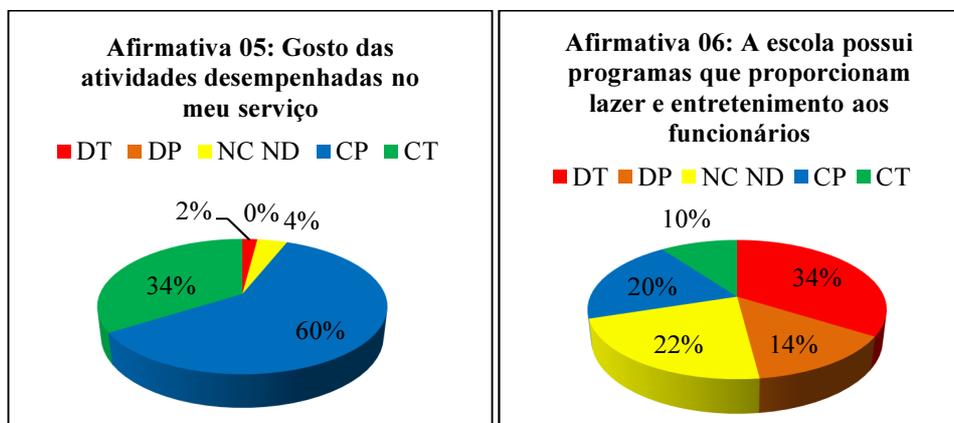
analisado o reconhecimento por parte dos colegas de trabalho e 54% responderam que concordavam totalmente, 20% concordavam parcialmente e 18% nem concorda nem discorda a respeito, mas apesar de alguns professores não saberem informar se realmente são reconhecidos pelo que fazem pelos seus companheiros, a grande maioria se sente valorizados.



Ao examinar a afirmativa 03 que também está relacionado com o aspecto do reconhecimento profissional, 34% dos questionados concordam totalmente, isto é, eles recebem elogios de alguma forma do superior e companheiros de trabalho quando adquire êxito em suas tarefas; 50% concordaram em partes e apenas 14% dos colaboradores responderam que não recebem elogios do diretor ao desenvolver um trabalho bem feito. A mudança de comportamento do diretor com esse grupo de professores que não se sentem reconhecidos é fundamental, pois a partir do momento que eles se sentirem valorizados, os serviços serão desenvolvidos com mais prazer e satisfação.

Já o gráfico 04 mostra se os docentes da escola Joaquina Cassimira da Conceição são criticados pelos superiores quando desempenham um trabalho mal feito, como resultado 22% concordou totalmente, 28% concordaram parcialmente com a afirmativa, 32% nem concordam nem discordam, e 18% discordam. Todo gestor tem que ter uma maneira correta de criticar um colaborador, para que essa crítica seja algo construtivo a fim de obter a dedicação e o esforço necessário para alcançar os objetivos empresariais, e não uma fonte de conflitos, punição ou ameaça dentro da organização, pois essas medidas acabam inibindo a capacidade de produzir que existe no interior de cada indivíduo (DUTRA, 2002).

#### 4.4.2 Gosto pelo Trabalho



**Gráfico 05:** Prazer em trabalhar  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

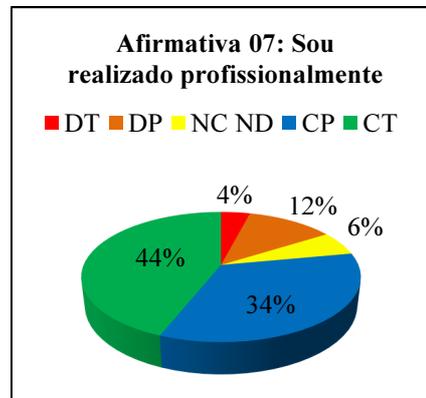
**Gráfico 06:** Entretenimento e lazer  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na afirmativa 05 do questionário, 34% dos professores concordaram totalmente a respeito do prazer que eles possuem em desempenhar suas atividades, 60% concordaram parcialmente. A partir dos resultados acima se pode comprovar que os docentes que ali trabalham exercem suas funções por gostar daquilo que fazem.

Segundo Maximiano (2000) o gosto pelo trabalho também é um dos fatores intrínsecos da teoria motivacional de Herzberg, que para ele é despertado dentro das próprias tarefas, atribuições das pessoas, das suas capacidades e natureza, despertando dos seus funcionários o desejo para produzir, criar e inovar, podendo ser moldado com a utilização de métodos eficazes de recompensas externas como treinamentos e momentos de horas de lazer voltadas ao relacionamento em equipe fora do ambiente de trabalho.

A respeito disso, a afirmativa 06 se refere aos programas que a escola possui para proporcionar lazer e entretenimento aos funcionários, ao analisar os resultados ficou claramente exposto que houve um descontentamento da grande maioria, pois 34% discordam totalmente, 14% discordam parcialmente e 22% nem concordam nem discordam a respeito; com isso se comprova que a organização necessita aplicar métodos relacionados a esse ponto ou melhorar aqueles existentes, para que haja momentos de entretenimento, melhor envolvimento e vínculo de amizade.

#### 4.4.3 Realização Profissional

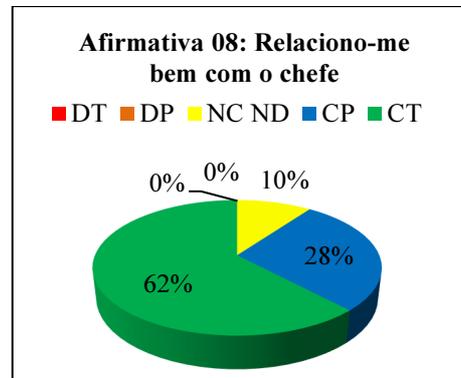


**Gráfico 07:** Realização no trabalho  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

A sétima afirmativa analisa a realização profissional dos funcionários, neste caso, a valorização dos docentes na escola em que lecionam; de acordo com o gráfico acima 44% dos professores da instituição concordaram totalmente, 34% concordaram parcialmente a respeito do grau de realização profissional e 16% desse grupo discordam de alguma maneira consequentemente não atingindo o nível de realização. O profissional deseja ser reconhecido pelo seu trabalho, pela sua capacidade de realizar as coisas que lhe foi confiado e a realização surge através das necessidades de cada indivíduo, elas precisam estar satisfeitas, se sentirem valorizadas.

Motta e Vasconcelos (2002) retrata que na teoria das necessidades adquiridas de McClelland, esse aspecto se enquadra na necessidade de realização, do qual se refere à autoestima, a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. A necessidade de realização também se baseia na pirâmide de Maslow, que explica que quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, logo passa para a camada superior, até chegar ao topo da pirâmide, onde está localizada a autorrealização e o sucesso profissional (CHARNOV e MONTANA 2008).

#### 4.4.4 Relacionamento com Superiores

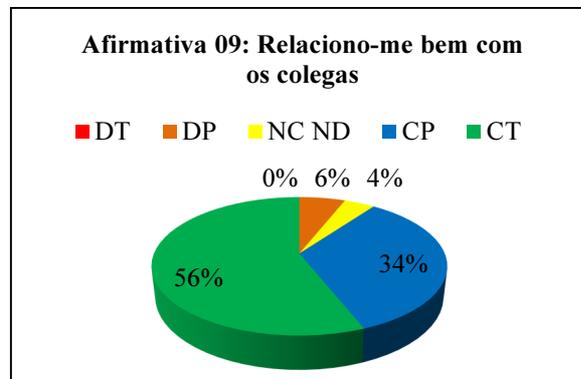


**Gráfico 08:** Relacionamento com o chefe  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

O relacionamento entre chefia e colaborador possui uma grande importância na organização, pois o líder deve possuir habilidades para conduzir o grupo e nessas habilidades está incluída a comunicação, que deve acontecer de tal forma a motivar seus liderados a se engajarem para atingir a meta desejada. Na afirmativa 08 notar-se que o relacionamento com superiores dentro da escola é gratificante, já que 62% concordaram totalmente e 28% concordaram parcialmente, ou seja, a relação dos professores com seus superiores é bastante favorável, e essa ligação beneficia a organização, melhorando a troca de informações e a confiança para o desenvolvimento de suas atividades.

A teoria dos dois fatores de Herzberg coloca o relacionamento com superiores como fator higiênico também conhecido como extrínseco, pois ele é um dos componentes relacionado aos benefícios oferecidos pela empresa assim como ambiente de trabalho, segurança, salário e benefícios sociais, podendo apenas evitar a insatisfação no trabalho, mas isoladamente não gera motivação, são destinados simplesmente como forma preventiva de evitar a insatisfação e manter o equilíbrio do ambiente (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

#### 4.4.5 Coleguismo

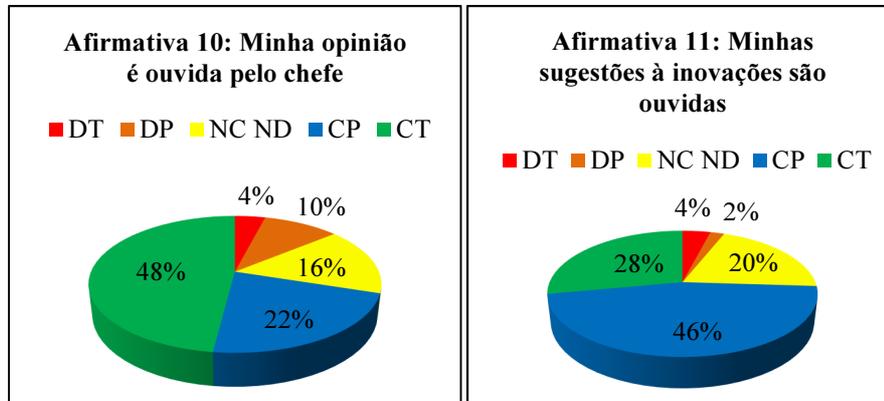


**Gráfico 09:** Relacionamento com colegas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

O relacionamento interpessoal ajuda os funcionários a transmitirem os seus sentimentos e conhecimentos, pois a comunicação cria certa união entre pessoas e as organizações necessitam dessa ligação para continuar oferecendo seus serviços, ou seja, ela é a responsável pela integração de todas as suas partes; Davemport e Prusak (1998) afirmam que organizações modernas “precisam contar com pessoas perspicazes e que conversem entre si”.

De acordo com Charnov e Montana (2008) McClelland fala sobre a importância do coleguismo, ele mostra que o relacionamento interpessoal está ligado à necessidade de afiliação, do desejo de possuir relações agradáveis, buscar amizade, cooperação e estar bem com todos do grupo. A afirmativa 09 mostra que 56% dos colaboradores concordam totalmente e 34% concordam parcialmente no que se refere a relaciona-se bem com os colegas de trabalho, com isso é notório que o coleguismo entre professores na escola é bastante satisfatório e a ocorrência de conflitos entre ambos são quase inexistentes.

#### 4.4.6 Comunicação



**Gráfico 10:** Ideias e opiniões

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

**Gráfico 11:** Liberdade de expressão

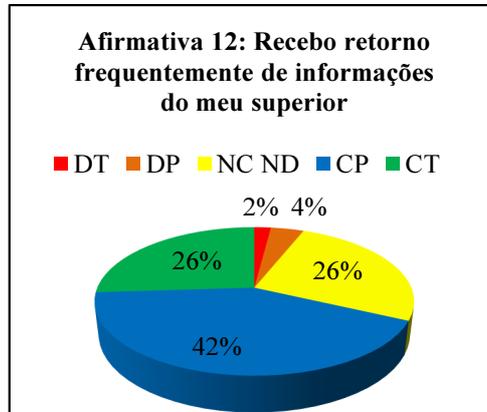
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Através da comunicação fica mais fácil adquirir as informações que o líder e os grupos precisam para tomar decisões; a afirmativa 10 aborda sobre a comunicação entre diretor e professor, mostra se a opinião dos docentes é ouvida pelo seu superior; tendo como resultado 48% respondeu concordar totalmente, 22% concordaram parcialmente, 16% nem concordam nem discordam e outros 14% discordam sobre a afirmativa. Com isso se pode completar que para a maioria, as trocas de informações entre líder e liderados acontecem de forma harmoniosa, mas também existe uma pequena parte que discordam devido à falta de atenção a suas opiniões.

A comunicação possui uma relação direta com a satisfação do funcionário, por isso quanto menor a incerteza, maior a satisfação, quanto mais clara for a maneira dos superiores se comunicarem, as metas e o feedback serão recebidos de forma mais próxima do esperado. O dialogo causa motivação por esclarecer aos seus colaboradores sobre suas tarefas, desempenho e qualidade, para que haja uma melhoria sobre aquilo que necessitarem. Tavares *et al.* (2005), ainda afirmam que a sobrevivência organizacional plena esta diretamente vinculada ao bom fluxo da informação, e que a comunicação fragmentada já não satisfaz mais.

O gráfico 11 mostra a opinião dos professores a respeito da importância dada pelo chefe sobre as inovações por eles sugeridas, como resultado temos 28% concordam totalmente, 46% concordam parcialmente sobre o assunto, isso consiste dizer que aquele que está no topo da hierarquia, nesse caso o diretor, tem dado a atenção em partes aos docentes a

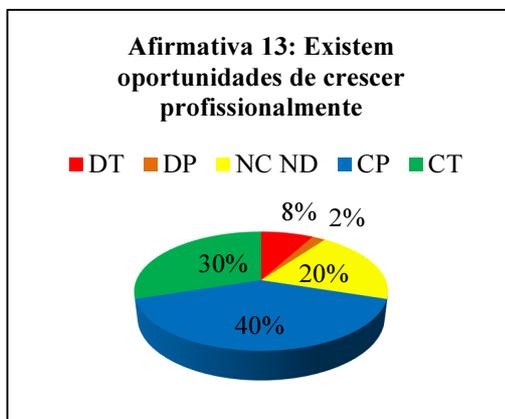
respeitos das inovações no setor da educação, buscando meios para a melhoria do ensino do município.



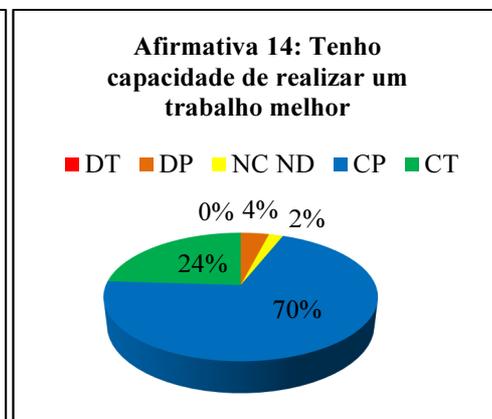
**Gráfico 12:** Feedback  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

Ainda sobre comunicação, o gráfico 12 trás a afirmativa sobre o feedback entre professores e diretores, 26% concordam totalmente, 42% concordam parcialmente e 26% nem concordam nem discorda no que se refere a troca de informações entre ambos, após os resultados fica evidente um vínculo positivo entre a produtividade dos trabalhadores e um dialogo eficiente, pois a comunicação agrega o processo de liderança e sem ela não se entusiasma pessoas, portanto todo bom líder deve ser um bom comunicador.

#### 4.4.7 Crescimento Profissional



**Gráfico 13:** Oportunidade de crescimento  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)



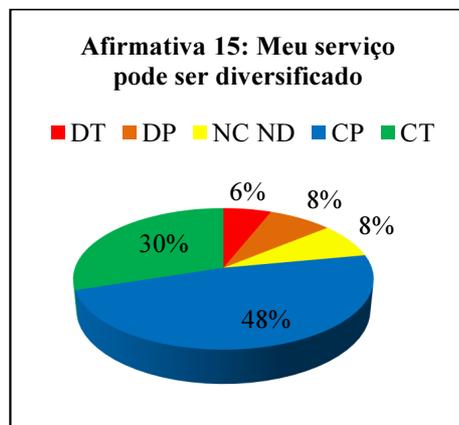
**Gráfico 14:** Capacidade de melhorar  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

A motivação através do crescimento profissional acontece quando o colaborador recebe o estímulo para alcançar algo desejado e necessário para atingir a satisfação, estimulando o progresso do indivíduo para que se possa tornar mais criativo, procurando oportunidades para crescer não só profissionalmente como na vida pessoal, desenvolvendo melhor suas habilidades e possuir uma maior convicção.

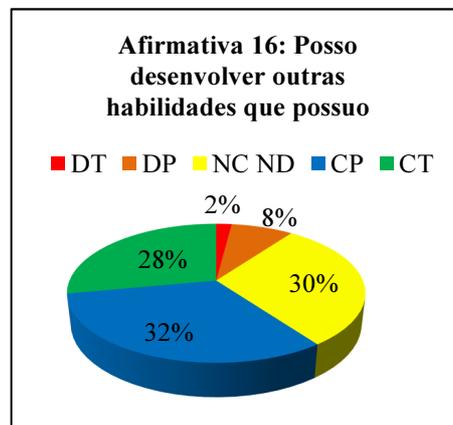
A afirmativa 13 mostra a visão dos professores ao que se refere à oportunidade de crescimento profissional na escola, e como resultado 30% concordou totalmente, 40% concordaram parcialmente e 20% nem concordam nem discordam. Observa-se que esse fator está sendo bem desenvolvido na instituição e o funcionário possui oportunidades de crescimento e com isso estão sempre em busca do constante progresso profissional, procurando se atualizar diante de novas técnicas e teorias voltadas a educação.

Para Motta e Vasconcelos (2002) o crescimento profissional é visto por Herzberg como um dos fatores motivacionais, ou seja, aqueles que realmente geram satisfação ao indivíduo, incluindo sentimentos de realização, reconhecimento e crescimento profissional, revelado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Maslow fala sobre o crescimento profissional e o classifica como uma das necessidades de autorrealização, considerada a necessidade mais elevada do ser humano (CHARNOV; MONTANA, 2008). Na afirmativa 14, 24% concordam totalmente e 70% concordam parcialmente sobre a capacidade dos professores em realizar um trabalho melhor, em desempenhar suas tarefas realizar com mais perfeição, de ser aquilo que é capaz de ser, de maximizar aptidões e capacidades potenciais, incluindo o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.



**Gráfico 15: Diversificação**  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

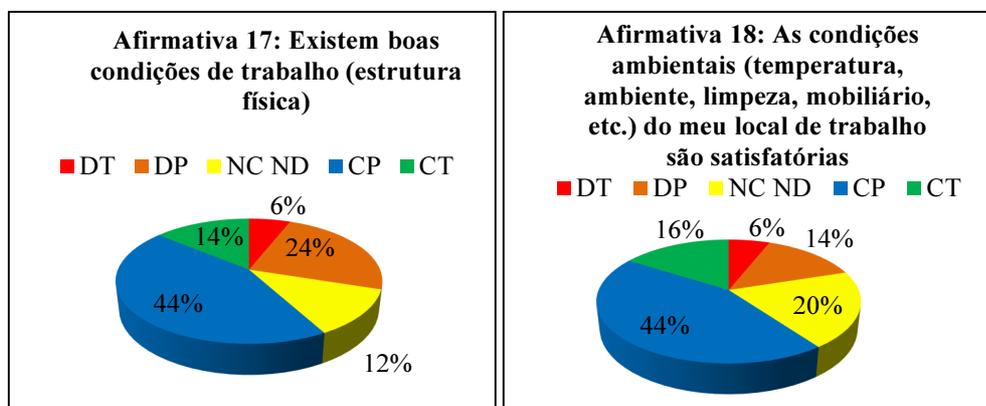


**Gráfico 16: Outras habilidades**  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na afirmativa 15, cerca de 30% dos professores concordam totalmente que seus serviços podem ser diversificados, 48% concordam em parte e 14% discordam sobre esse assunto. A teoria de McClelland traz uma abordagem sobre o crescimento profissional através da categoria de realização, que revela o desejo do funcionário em alcançar os objetivos vistos como desafios, na tentativa de fazer melhor e com mais eficiência (MACÊDO, 2007). As pessoas que possuem essa necessidade de realização buscam o sucesso, domínio de tarefas complexas e superação para que se possa obter sucesso individual e o reconhecimento do grupo.

O gráfico 16 mostra o resultado sobre a capacidade dos docentes em desenvolver outras habilidades que possuem; como resultado 28% concordou totalmente, 32% concordaram parcialmente, e 30% nem concordam nem discordam, comprovando que a administração da escola oferece oportunidades para que outras atividades possam ser colocadas em prática pelos professores.

#### 4.4.8 Condições de trabalho



**Gráfico 17:** Estrutura Física  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

**Gráfico 18:** Condições ambientais  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

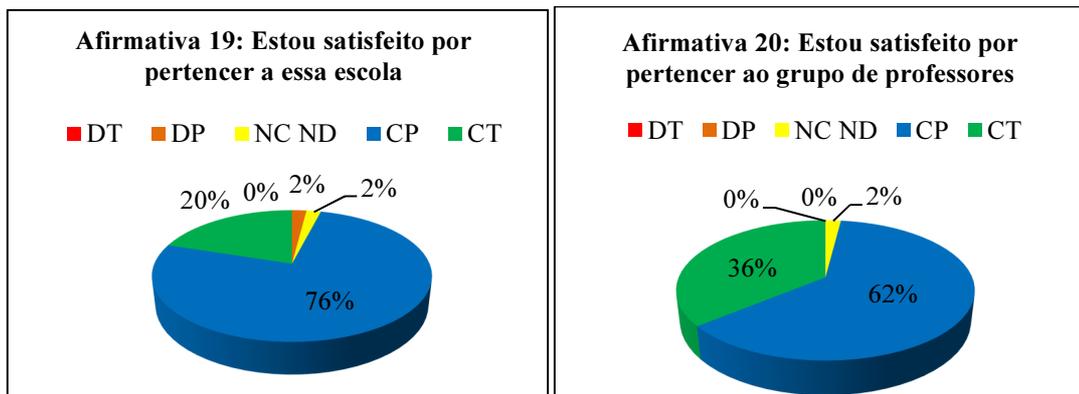
De acordo com a afirmativa 17 referente às boas condições de trabalho, grande parte dos entrevistados estão satisfeitos com a estrutura física em que trabalha, visto que 14% concordam totalmente, 44% concordam parcialmente, apenas 12% nem concordam nem discordam e 30% discordaram das condições em que desempenham suas tarefas.

O ambiente de trabalho possui uma grande importância para o colaborador, e Herzberg (1975) defende esse fator o incluindo nas necessidades higiênicas ou extrínsecas,

devido se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho e estão fora do controle dos mesmos. Mas os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, ou seja, elas deixam de causar insatisfação, mas não chegam a satisfazer as pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Na afirmativa 18, também ligado ao ambiente de trabalho 16% concordam totalmente com as condições ambientais de trabalho, 44% concordam parcialmente e 20% nem concordam nem discordam da afirmativa, inferindo-se que uma grande parte do grupo de professores dessa instituição se sente satisfeita com o cenário em que ministram suas aulas e apenas 20% discordam sobre esse assunto, por necessitarem de melhores condições para desenvolver seus serviços.

#### 4.4.9 Satisfação no trabalho



**Gráfico 19:** Imagem da instituição  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

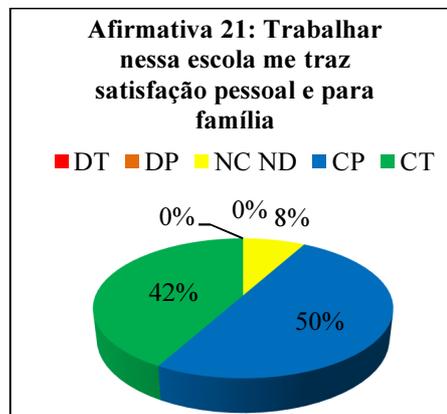
**Gráfico 20:** Prazer pela profissão  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O nível de satisfação no trabalho está diretamente relacionado a sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os funcionários se deparam nas organizações, podendo ser relacionadas a atitudes grupais ou individuais, ou mesmo a cultura e valores desta instituição. Na afirmativa 19 observa-se que 20% dos questionados concordam totalmente e 76% concordam em parte sobre a satisfação em pertencer a essa escola em que estão inseridas, com isso se pode deduzir que a classe de professores dessa instituição se sente satisfeita na instituição.

Segundo Maximiano (2000) Herzberg afirma que a satisfação e a insatisfação no trabalho são independentes, pois os fatores motivacionais causam satisfação, mas a sua

ausência não provoca a insatisfação e sim a falta de satisfação, já os fatores extrínsecos podem causar insatisfação se não forem adequados, mas quando presentes causa a falta de insatisfação e não a satisfação.

A afirmativa 20 está relacionado à satisfação que os funcionários possuem por pertencer ao grupo de professores, a maioria dos pesquisados com 62% concordam parcialmente e 36% concordam totalmente. A satisfação que esse grupo possui faz com que cada vez mais eles busquem o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades, a solução para alguns problemas e se esforçam para se tornarem mais inovadores, ou seja, com a satisfação interior que sentem eles tem uma maior capacidade de executar um bom trabalho.

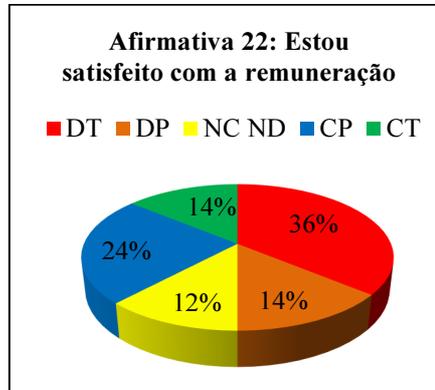


**Gráfico 21: Bem Estar**  
**Fonte: Dados da Pesquisa (2013)**

Na afirmativa 21 foi questionado aos docentes se trabalhar nessa escola lhe traz satisfação pessoal e para família, 42% concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente sobre o assunto. Na concepção de Maslow as pessoas nunca deixam de sentir desejos, e quando as necessidades mais básicas são satisfeitas, elas passam a ter outras necessidades de nível mais alto, atingindo o topo da pirâmide e conseqüentemente sentir a autorrealização e satisfação (CHIAVENATO, 2007).

A satisfação no trabalho é um retorno emocional do desempenho de tarefas de trabalho, das situações físicas e sociais do local de trabalho, podendo ser positivo ou negativo. Segundo Bergamini (1997) a satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que venha a tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional.

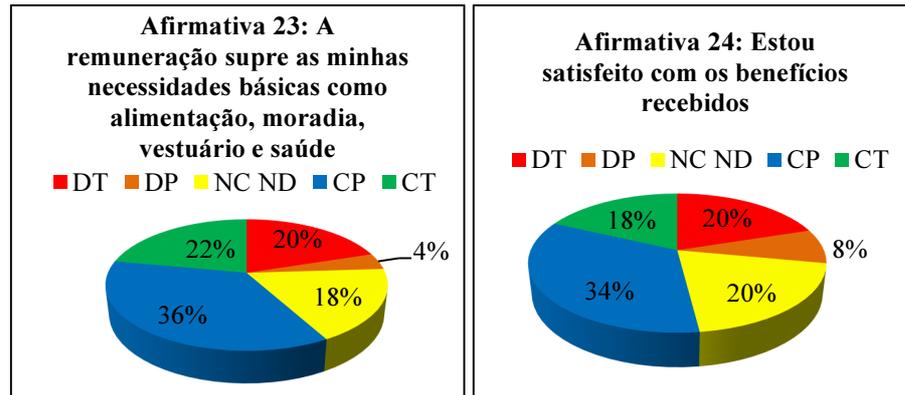
#### 4.4.10 Remuneração



**Gráfico 22:** Remuneração adequada  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

A remuneração é considerada um dos principais interesses que os indivíduos visam para assumir determinados cargos, apesar de algumas empresas adotarem outros meios. McGregor destaca que, a maioria das organizações usam recompensas extrínsecas, ou seja, recompensa monetária por acreditar que quanto mais dinheiro for pago por aquele trabalho, melhor vai ser o desempenho do funcionário.

Com base na afirmativa 22, uma margem de 14% dos professores entrevistados concorda totalmente, que estão satisfeito com a sua remuneração; 24% concordam parcialmente e 12% nem concordam nem discordam. Já 50% dos docentes da escola municipal discordam sobre a afirmativa, nota-se que existe a necessidade de uma adequação da política salarial, para combater os níveis de insatisfação e com isso proporcionar aos professores a oportunidade de atingir fatores que a teoria realmente considera motivacionais, aqueles mais altos e complexos na pirâmide de Maslow.



**Gráfico 23:** Qualidade de vida  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

**Gráfico 24:** Benefícios  
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

As necessidades básicas também conhecidas como necessidades fisiológicas da teoria de Maslow constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas (ROBBINS, 2009). Posicionado na base da pirâmide, esse tipo de necessidades está voltado à alimentação, saúde, repouso, desejo sexual, moradia, vestimenta, etc., e só após atingir a satisfação desse nível é que se pode partir para a satisfação dos demais, como a necessidade de segurança, sociais, estima e autorrealização.

Os fatores de higiene de Herzberg se relacionam com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, as necessidades fisiológicas estão dentro do nível da mais significativa importância, pois estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo (PÉREZ-RAMOS, 1990). A afirmativa 23, examinou se a remuneração dos docentes supre suas necessidades básicas, e 22% concordam totalmente que o salário recebido satisfaz suas necessidades, 36% concordaram parcialmente sobre o assunto; 18% nem concordaram nem discordaram e 24% afirmaram que a remuneração não supre todas as suas necessidades pessoais.

A afirmativa 24 mostra a satisfação dos docentes a respeito dos benefícios recebidos na escola, como resultado 18% concordaram totalmente, que esse tipo de ganho adicional gera satisfação; 34% concordaram em partes; cerca de 20% não concordam nem discordam e 28% discordam sobre esses benefícios. Com isso se pode inferir que os benefícios ofertados a esses colaboradores não estão tendo resultado totalmente positivo, e o que era pra ser algo motivador acabou gerando a insatisfação de alguns professores, sendo necessário um melhoramento desse fator ou até mesmo criar novos benefícios.

#### 4.4.11 Estabilidade



**Gráfico 25:** Segurança no emprego

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2013)

A permanência no trabalho está incluída nas necessidades de segurança estabelecidas como o segundo nível da pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, apenas ao atingir as necessidades básicas se pode ir a busca do nível seguinte, e na necessidade de segurança o funcionário se torna mais interessado em encontrar situações seguras, de estabilidade e proteção.

A estabilidade é considerada por Herzberg (1975) como fatores extrínsecos por fazer parte das condições que rodeiam o trabalhador e induzem a satisfação. A afirmativa 25 relata a segurança dos docentes quanto a sua permanência na instituição, tendo 52% dos questionados concordando totalmente sobre a estabilidade que possuem e 36% concordando em partes, se pode comprovar que o grupo de professores da instituição se sente seguro quanto à permanência no seu emprego.

#### 4.5 Quadro Síntese das Análises

O quadro 05 aborda a síntese dos resultados obtidos na pesquisa de acordo com as categorias analisadas.

**Quadro 05:** Síntese Geral das Análises

<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS / SÍNTESES ANALÍTICAS</b>	
<b>Reconhecimento Profissional</b>	Mostraram-se satisfeitos em partes nesse aspecto, pois afirmam ser reconhecidos profissionalmente tanto pelos seus superiores como por outros professores, relatou que recebem elogios quando desempenham suas atividades de forma produtiva, mas também recebem críticas quando necessário.
<b>Gosto pelo Trabalho</b>	Os colaboradores relataram se sentirem prazerosos naquilo que fazem e apreciam as tarefas desempenhadas na instituição, mas existe o descontentamento nesse fator devido à organização raramente proporcionam momentos de entretenimento, para melhor envolvimento, distração e descanso.
<b>Realização Profissional</b>	Os professores se mostraram realizados em partes profissionalmente, apesar de serem valorizados na escola e se sentirem confiante sobre suas capacidades na carreira de docente.
<b>Relacionamento com Superiores</b>	O entendimento entre chefia e subordinado é bastante favorável, do qual o gestor confia no desenvolvimento e nas habilidades que cada um possui, além de os incentivarem a buscar melhorias para avanço profissional.
<b>Coleguismo</b>	O relacionamento interpessoal dentro da escola é harmonioso, gerando essa união entre os trabalhadores, e a escola precisa dessa ligação para oferecer seus serviços com qualidade.
<b>Comunicação</b>	O feedback é praticado constantemente, evitando distorções de entendimento; já as opiniões e sugestões a inovações sugeridas pelos professores são consideradas em partes, apesar desse fator ser bastante importante para o processo educacional e melhoria do ensino.
<b>Crescimento Profissional</b>	Os funcionários possuem oportunidades e estão sempre em busca de progresso profissional, procurando se atualizar diante de novas técnicas e teorias voltadas a educação. Possuem capacidade de desempenhar suas tarefas com mais perfeição, e alcançar a plena potencialidade da pessoa, além disso, a escola oferece oportunidades para que outras atividades possam ser colocadas em prática pelos professores.
<b>Condições de Trabalho</b>	Uma grande parte do grupo de professores dessa instituição se sente satisfeita com o cenário em que ministram suas aulas, pois a instituição possui uma ampla estrutura física e condições ambientais adequadas.
<b>Satisfação no Trabalho</b>	A classe de professores dessa instituição se sente satisfeita na instituição, o desenvolvimento das atividades, a solução para alguns problemas e se esforçam para se tornarem mais inovadores, ou seja, com a satisfação interior que sentem eles tem uma maior capacidade de executar um bom trabalho.
<b>Remuneração</b>	Nesse aspecto é indispensável uma adequação da política salarial e melhoria nos benefícios oferecidos aos docentes, para que haja uma diminuição dos níveis de insatisfação.
<b>Estabilidade</b>	Os colaboradores se sentem seguros quanto a sua estabilidade na escola devido à maioria dos docentes serem efetivos.

Fonte: Elaboração Própria (2013).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB por meio de um questionário baseado nos principais fatores motivacionais de diferentes teorias.

Com base na análise dos resultados, foram perceptíveis que os docentes questionados se sentem satisfeitos e motivados na maioria dos aspectos abordados, tendo destaque os fatores como relacionamento com seus superiores, comprovando a satisfação dos professores sobre o assunto e a preocupação do mesmo com os funcionários que ali trabalham. O crescimento profissional também é ressaltado por ser uma variável bastante valorizada, pois a instituição os incentivam a buscar novos desafios e aperfeiçoamento.

Outro ponto positivo que se faz necessário destacar é que todas as afirmativas relacionadas à satisfação no trabalho tiveram um percentual bastante positivo, tais como o que comprova que os professores se sentem prazerosos em desempenhar suas atividades, em pertencer ao grupo de docentes e por exercer suas funções nessa escola.

Por outro lado os fatores que tiveram resultados negativos estão relacionados aos benefícios recebidos e programas de entretenimento e lazer para os docentes, cujo grande parte dos servidores está insatisfeito sobre o assunto, isso pode ser uma consequência devido à ausência desses programas e benefícios ou existência de falhas em seu funcionamento; a remuneração também foi apontada como fator negativo e esse aspecto é bem mais complexo para que se possa combater a insatisfação por não depender apenas dos superiores da própria instituição, pois por se tratar de um serviço público outras hierarquias e decisões políticas são necessárias para tomada de decisões e solução do problema.

Diante do que foi analisado se pode concluir que o grupo de professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição possui um intenso nível de motivação e satisfação em diversos fatores informados pelos educadores ao responderem o questionário, mas para que essa satisfação seja mantida o gestor da instituição precisa buscar medidas que transformem os aspectos negativos identificados em fonte de motivação dos servidores, aumentando a qualidade dos serviços oferecidos por esse órgão público à sociedade.

Como sugestões de pesquisas futuras, pode-se propor aplicar outros instrumentos de pesquisa para entender melhor sobre o conteúdo estudado e obter resultados mais detalhados; aplicar métodos de análises em outros órgãos públicos; elaborar periodicamente

um diagnóstico sobre a motivação e satisfação dos servidores, já que até o presente momento nunca foi realizado pelo setor administrativo do município uma pesquisa sobre o assunto, e as decisões são tomadas de forma intuitiva.

## 6. REFERENCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf)>. Acesso em: 24 de set. 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patric J. **Administração**. São Paulo: Saraiva. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CONTANDRIOPOULOS, A. P., et al. **Saber Preparar uma Pesquisa**: definição, estrutura, financiamento. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 1994.

CORREA, SMBB. **Probabilidade e estatística**. 2ª ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2006.

COSTA, E. **Qualidade no atendimento ao cliente**. 2008. Disponível em: <<http://www.ogerente.com.br/entrevistacomevaldocosta/qualidadenoatendimentoaocliente>>. Acesso em: 15 de mai. 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Tudo Sobre a Reforma Administrativa e as Mudanças Constitucionais**. Coletânea Administrativa Pública. Brasília: Brasília Jurídica, v.4, 1998.

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: Um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br/>>. Acesso em: 14 de set. 2012.

FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa de qualidade para o serviço público**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) Universidade federal de Sant Catarina, 1999.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Motivação no trabalho: teoria e prática**. American Psychologist, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEMOS, I. **Motivação para o trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LOCKE, E. A. **O que é satisfação no trabalho?** Comportamento Organizacional do Desempenho Humano. v 4, n. 4, 1969.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. V.09. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988.

MARCONI, MA; LAKATOS, EM. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 16 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabel Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 14ª ed. Jose Olympio. Rio de Janeiro, 2004.

OLIVEIRA, Osmar Marques de. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU**: a contribuição dos programas motivacionais. Monografia [Especialização em Direito Administrativo]. Brasília, FAE, 2008. Faculdade Albert Einstein. Disponível em: <<http://www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/docs/903510.PDF>>. Acesso em: 15 de out.2012.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**: Manual prático e novas metodologias. 3º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, v.1, n.2, São Paulo, dez/1990.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. São Paulo: Alínea, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPINK, P. “**Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático**”. Cadernos Fundap. São Paulo, Ano 7, N° 13, 1987.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1981.

TAVARES, R. S. de A. ; FRANÇA, A. C. L. ; GOUVEA, M. A. ; TAVARES, C. M. . **A influência do planejamento da Comunicação Organizacional no processo de desenvolvimento da Comunicação Interna Integrada.** In: 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005, São Paulo. 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005. v. 1.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Marianne. **Economia e Sociedade.** 2 v. Brasília: UnB, 1999.

**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

Título da Pesquisa:

**Fatores Motivacionais que geram Satisfação no Serviço Público: Um Estudo de Caso na Escola Joaquina Cassimira da Conceição no Município de São Bentinho– PB.**

Esta pesquisa será realizada como parte integrante de uma monografia do curso de administração da UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), e tem como objetivo: Identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos professores da Escola Joaquina Cassimira da Conceição no município de São Bentinho-PB.

**PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL**

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Sexo:**

Masculino  Feminino

**Escolaridade:**

Ensino médio  Superior completo

Superior incompleto  Mestrado não

Concluído  Mestrado concluído

Doutorado concluído

Doutorado não concluído

**Estado civil:**

Solteiro  Casado  Outros

**Tempo no emprego:** \_\_\_\_\_ anos

**PARTE II – MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

1. Assinale com “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro.

	<b>1 – Discordo Totalmente</b>	<b>2 – Discordo Parcialmente</b>	<b>3 – Não discordo nem concordo</b>	<b>4 – Concordo Parcialmente</b>	<b>5 – Concordo Totalmente</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

