

Motivação docente: estudo em uma rede pública de ensino à luz da teoria de Herzberg

Teacher motivation: a study in public schools based on Herzberg's theory

Luiz Henrique da Silva¹
Danuzi da Silva²
Tatiana Ghedine³
Josiane da Luz⁴

Resumo

O presente artigo buscou diagnosticar os fatores que interferem na motivação de docentes em uma rede pública municipal de ensino à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Trata-se de uma pesquisa qualitativa-quantitativa e descritiva. O estudo foi realizado na Rede Municipal Pública de Ensino da cidade de Guabiruba/SC. O instrumento para coleta de dados utilizado foi o questionário aplicado com 118 professores que lecionam há mais de dois anos na rede pública municipal de ensino, além de uma entrevista estruturada com a secretaria de educação e 8 diretores escolares. Os resultados apresentaram apenas o fator remuneração interferindo negativamente na motivação dos docentes, enquanto os fatores relacionamento, responsabilidade, realização e reconhecimento, interferiram positivamente. Por meio dos resultados é perceptível que os fatores que interferem na motivação dos docentes contemplam, principalmente, aspectos motivacionais intrínsecos, ou seja, intangíveis e dificilmente mensurados.

Palavras-Chave: Motivação. Motivação docente. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Abstract

This article aimed to diagnose the factors that interfere in the teachers' motivation in a public-school system based on Herzberg's Theory of Two Factors. It is a qualitative-quantitative and descriptive research. The study was carried out at the Municipal Public Education in the city of Guabiruba / SC. The data collection instrument used was the questionnaire applied to 118 teachers who have been teaching in municipal public schools for more than two years, in addition to a structured interview with the education secretary and 8 school principals. The results showed only the remuneration factor, negatively interfering in the teachers' motivation, while the relationship, responsibility,

¹ Universidade de São Paulo – USP, Brasil. Email luizhenrique301@hotmail.com. Orcid <http://orcid.org/0000-0002-7076-831X>

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Brasil. Email danuzisilva@gmail.com Orcid <http://orcid.org/0000-0003-0746-445X>

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Brasil. Email tghedine@univali.br Orcid <http://orcid.org/0000-0002-4006-3917>

⁴ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Brasil. Email josiluz@univali.br Orcid <http://orcid.org/0000-0002-6126-0661>



achievement and recognition factors, positively interfered. Through the results, it is noticeable that the factors that interfere in the teachers' motivation mainly contemplate intrinsic motivational aspects, that is, intangible and hardly measured.

Keywords: Motivation. Teacher motivation. Herzberg's Two Factor Theory

Introdução

Entender o que motiva os indivíduos no desempenho de suas funções tem sido um desafio para as organizações, principalmente após a Revolução Industrial. Alguns trabalhos nesta área (HERZBERG, 1966; MASLOW, 1954; MCCLELLAND, 1985) tiveram grande destaque e permitiram a definição de conceitos e situações motivadoras que buscaram interpretar comportamentos e atitudes, auxiliando para a proposição de modelos e planos de ação que contribuíssem para motivação de colaboradores no ambiente de trabalho (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Dentre as teorias mais conhecidas sobre motivação tem-se a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A pesquisa desenvolvida por Herzberg (1966) permitiu perceber a diferença entre os fatores de higiene que neutralizam a insatisfação, mas não motivam e sim evitam a desmotivação, e os fatores de motivação que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional, pois estão diretamente ligados ao conteúdo do trabalho realizado pelo indivíduo (BERGAMINI, 1998). Ou seja, os fatores de higiene não estão diretamente relacionados ao trabalho, mas podem afetar as atitudes dos empregados em relação ao trabalho, e os fatores de motivação estão predominantemente relacionados ao trabalho em si e contribuem para o aumentar o nível de satisfação dos empregados (HERZBERG, 1966).

Essa teoria torna-se interessante para estudar a motivação de indivíduos que possuem função de mobilizar outros indivíduos a agir, uma vez que permite verificar se os fatores higiênicos que conseguem garantir o bem-estar dos indivíduos na organização, possibilitando que os mesmos possam ter a oportunidade de acessar seus objetivos de satisfação interior, os fatores motivacionais, exemplo disso, são os docentes responsáveis pela formação de pessoas. No entanto, pesquisas apontam que ao longo da carreira os docentes tendem a diminuir o compromisso e a motivação em relação ao exercício da profissão (COLARES *et al.*, 2019).



Em contrapartida, docentes motivados tendem a desenvolver melhor o processo de ensino-aprendizagem e exercer com maior prazer suas atividades laborais (COLARES *et al.*, 2019). Alguns estudos debatem os fatores que motivam os docentes em sua atuação profissional (COLARES *et al.*, 2019; DAVOGLIO; SANTOS, 2017; 2017b; DAVOGLIO *et al.*, 2017; JESUS; SANTOS, 2004), todavia, esse número de publicações ainda é escasso (DAVOGLIO; SANTOS, 2017; 2017b). Em complemento, Hur (2018) afirma que a maioria das pesquisas que utilizam teorias de motivação são desenvolvidas com amostras de funcionários que trabalham no setor privado, fato que evidencia a necessidade de avanços nos estudos de motivação com servidores públicos.

Esta pesquisa se justifica pela discussão em relação a motivação dos docentes ser considerada um ponto relevante que não vem ocupando, de forma significativa, o interesse por parte da academia, o que sugere um maior aprofundamento em pesquisas para todos os níveis de ensino, particularizando e mapeando diferenças motivacionais em cada realidade (DAVOGLIO; SANTOS, 2017b). A partir do exposto, esse estudo é norteado pelo seguinte questionamento: Quais fatores interferem na motivação de docentes em uma rede pública municipal de ensino? Com o intuito de responder essa questão e auxiliar na discussão sobre a motivação docente, o presente artigo tem como objetivo diagnosticar os fatores que interferem na motivação de docentes em uma rede pública municipal de ensino à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, buscando auxiliar com sugestões para o aperfeiçoamento de práticas que venham a contribuir para melhoria da motivação docente.

Motivação e o contexto educacional

A motivação está relacionada com a personalidade do indivíduo e com seu desenvolvimento mental, profissional, emocional e social (CUNHA *et al.*, 2014). Vista sob a ótica interativa e dinâmica, nos induz a crer que “estar” motivado em uma situação, não garante prever se o indivíduo se mostrará motivado no futuro. A motivação é sempre um estado transitório e fluido, dirigido a um objetivo que pode ser imediato ou futuro, direta ou indiretamente alcançável, sendo que nesse último caso, o indivíduo terá que mover-se dos objetivos mais próximos para os mais distantes



(DAVOGLIO; SANTOS, 2017b).

No âmbito educacional, a motivação docente está fortemente ligada a diversos aspectos intrínsecos e extrínsecos, como a valorização profissional, reconhecimento social, políticas públicas, relação professor-aluno e o processo de ensino e aprendizagem (PINTO; ROSADO, 2012; PATTI *et al.*, 2017). Contudo, os docentes com o passar dos anos, tendem a diminuir sua entrega e envolvimento profissional, acusando os efeitos negativos em seu clima de trabalho e buscando apoio e oportunidades para se manterem realizados e motivados (COLARES *et al.*, 2019; JESUS; SANTOS, 2004). Em contrapartida, quando motivados, os professores desenvolvem e ministram um trabalho pedagógico adequado e os alunos são despertados para o objeto do conhecimento de maneira genuína (PINTO; ROSADO, 2012).

Algumas medidas têm visado a melhoria no contexto profissional docente a partir das reformas na educação e no contexto de formação dos profissionais de educação, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96). Davoglio e Santos (2017b) ainda destacam o Plano Nacional de Educação/PNE/2014 que apresenta explicitamente a relevância do processo motivacional para a qualidade da educação e para formação de novos profissionais.

Neste contexto, alguns estudos têm buscado compreender os fatores que levam a satisfação docente. Davoglio *et al.* (2017) visaram conhecer os principais aspectos que motivam os docentes no ensino superior a permanecer na carreira. Os resultados apontaram principalmente aspectos motivacionais intrínsecos, como a relação com alunos, gosto/prazer/satisfação pela docência e envolvimento com a pesquisa científica. Colares *et al.* (2019) em sua pesquisa objetivou analisar os fatores motivacionais que levam os docentes a atuarem na pós-graduação e revelou que a maior parte dos docentes analisados são motivados extrinsecamente por meio da regulação identificada, no entanto, ela está relacionada menos ao acesso a recursos financeiros e mais ao prestígio que a atuação na pós-graduação traz.

Com relação às pesquisas retratando a motivação no contexto escolar, são poucos os trabalhos realizados. Em sua grande maioria abordam a motivação dos alunos



(KNUPPE, 2006; OLIVEIRA; ALVES, 2005; RUFINI *et al.*, 2012). A maior parte dos estudos que abordam a satisfação e motivação no ambiente de trabalho referem-se à Teoria de Herzberg, sendo esta uma das, se não a teoria mais utilizada quando se trata de satisfação ou motivação no ambiente laboral (AMZAT *et al.*, 2017).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria de Herzberg, apresentada pela primeira vez por Herzberg *et al.* (1959), no livro intitulado *The motivation to work*, mostrando a existência dos dois fatores que influenciam a motivação no trabalho (higiênicos e motivacionais). Essa teoria desafiou os pressupostos teóricos da época, sobre os quais a satisfação e a não satisfação e insatisfação e nenhuma satisfação no trabalho poderiam ser apresentados de forma contínua, um indivíduo poderia experimentar um estado neutro não sendo satisfeito nem insatisfeito no seu trabalho (BASSETT-JONES; LLOYD, 2005; TECK-HONG; WAHEED, 2011; SINGH; BHATTACHARJEE, 2019).

Para reforçar o entendimento do que seria motivação, Herzberg (1966) faz uma analogia onde a motivação é como uma bateria interna de carregamento automático. Bassett-Jones e Lloyd (2005) ainda destacam que para um funcionário se tornar motivado, a energia ou o desejo de se mover deve vir de dentro. Os motivadores são impulsos gerados internamente e não estímulos externos, é com essa distinção que ele reafirmou a utilidade da Teoria dos Dois Fatores e os seus principais passos.

Herzberg (1966) descreve a satisfação de forma horizontal e cria a distinção entre tipos de satisfação. De acordo com Udechukwu (2009) este estudo sugeriu que se um funcionário experimentasse baixo nível de satisfação no trabalho, isso implicaria necessariamente que o funcionário está insatisfeito. Da mesma forma, se um funcionário tiver um baixo nível de insatisfação no trabalho, não implica que o empregado esteja satisfeito. Para seguir este raciocínio, Pilatti (2004) destaca que é preciso ter claro que, dentro de sua linha de pensamento, na perspectiva do comportamento humano, o antônimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação, que pode ter como oposto nenhuma satisfação. A satisfação no trabalho é uma condição necessária para



levar o indivíduo a fazer uma opção para a realização da tarefa, que acontece por meio dos fatores motivadores.

A Teoria de Herzberg destaca que fatores motivadores e de higiene tendem a servir a propósitos diferentes, sendo ambos os fatores necessários no local de trabalho para a satisfação dos funcionários e a produtividade (HERZBERG, 1966). Essa teoria também esclareceu que os fatores motivadores contribuem para a satisfação no trabalho e incentivam o funcionário a trabalhar mais. Porém, quando não há fatores de higiene, mesmo que os funcionários não possam sair do trabalho, isso pode contribuir para o seu baixo desempenho e produtividade (OZSOY, 2019; AMZAT *et al.*, 2017).

Diante de diferentes contextos de aplicação de pesquisas utilizando os dois fatores de Herzberg, destaca-se o ambiente escolar, onde os professores são os principais atores desse ambiente educacional. Amzat *et al.* (2017) em seu estudo sobre a perspectiva docente, revelou que tanto os fatores de higiene quanto os motivadores foram encontrados para contribuir para a excelente satisfação profissional e motivação dos professores. Já Silva (2018), em estudo semelhante, verificou nos seus resultados de análise da satisfação o apontamento que os fatores de motivação que mais trazem satisfação aos professores são a responsabilidade, o conteúdo do trabalho/trabalho em si e a autonomia, assim como, os fatores higiênicos que mais trazem insatisfação são as condições de trabalho e a remuneração.

Metodologia

Esta pesquisa é classificada como qualitativa-quantitativa e de natureza descritiva. O estudo foi realizado nas escolas municipais que estão sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Guabiruba/SC. No total são 18 escolas da rede municipal de ensino que contam com 243 docentes e 3.623 alunos. O critério de escolha para amostra deste estudo, considerou os docentes que lecionam há mais de dois anos nas escolas. Optou-se por este recorte pois, Jesus e Santos (2004) sugerem haver uma relação entre os anos de exercício profissional e a satisfação no trabalho, sendo que os primeiros dois anos de carreira os docentes se encontram na fase de descoberta, com a experiência do sucesso, entusiasmo e a satisfação com as novas experiências.



A técnica de amostragem selecionada foi categorizada como estratificada segundo Barbeta (2015). O cálculo para definição da amostra foi realizado com a população de 184 docentes que trabalham há mais de dois anos na rede pública municipal de ensino. Chegou-se a um número de 126 docentes para a amostra, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. Essa amostra foi dividida percentualmente pelo número de docentes nas 18 unidades escolares o que propiciou uma análise mais abrangente das variáveis, uma vez que os participantes da pesquisa estavam inseridos em ambientes organizacionais distintos.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um questionário e roteiro de pesquisa semi-estruturado, formulados pelos autores com base nos fatores de higiene e fatores motivacionais tendo por referência o trabalho de Herzberg *et al.* (1959). Foi realizado o pré-teste do questionário com 10 docentes, com o objetivo de revisar o instrumento, testar a coleta e o tratamento dos dados. As docentes relataram que as questões não apresentavam nenhuma dificuldade de interpretação, ou ambiguidade, e não sugeriram alterações. O questionário foi aplicado de forma impressa no mês de março de 2017 com o auxílio das secretárias escolares e diretores. Destaca-se que dos 126 professores que compõem a amostra, apenas 118 responderam à pesquisa, devido a licença e afastamento por doença, houve os que preferiram não participar da pesquisa e ainda. Neste contexto, o erro amostral deste estudo resultou em 5,5%, considerado aceitável conforme Barbeta (2015).

Na análise dos dados, foi utilizada a análise descritiva para os questionários. Com relação a entrevista semi-estruturada, buscou verificar se as políticas adotadas na organização estão voltadas para a motivação dos professores. As perguntas abertas foram encaminhadas por e-mail a secretária de educação e aos 18 diretores escolares, no mês de março de 2017, tendo um total de 9 devolutivas, sendo os respondentes identificados na análise como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9. Os dados foram organizados em forma de texto e classificados em categorias de análise (fatores higiênicos e fatores motivacionais), no qual foram tratados por meio de análise de conteúdo segundo critérios de Bardin (2011).

Análise dos resultados



A identificação dos fatores que interferem na motivação dos professores, foi realizada por meio de um questionário aplicado, além das entrevistas estruturadas. Os resultados estão apresentados nas tabelas a seguir com escalas Likert de satisfação de quatro pontos e divididas por meio dos dois fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais).

Tabela 1 - Políticas da empresa

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Atividades realizadas na escola considerando as políticas estabelecidas pela secretaria de educação	1%	18%	73%	8%
	Média 2,88		Desvio padrão 0,53	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que a maioria dos respondentes (73%) afirmam estarem satisfeitos com as políticas da empresa. Um dos aspectos que pode ter contribuído para os resultados, foi a criação das Diretrizes Curriculares Municipais (DCM) conforme evidenciado por E1 *“tivemos ainda no corrente ano a criação das DCM, sendo possível estabelecer padrões e metas a serem seguidas pelo corpo docente, auxiliando na concretização das atividades e, por conseguinte, melhorando os indicadores educacionais”*. A formulação deste instrumento contou com a participação de docentes e demais colaboradores, tendo por objetivo nortear o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Percebe-se aqui, como enfatizado por Rolla (2006), que as práticas administrativas influenciam as relações escolares e contribuem efetivamente para o desenvolvimento das atribuições organizacionais.

Tabela 2 - Condições do ambiente de trabalho

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Condições ambientais e físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, móveis, materiais didáticos, limpeza) oferecidos pela escola	3%	23%	52,5%	21,5%
	Média 2,93		Desvio padrão 0,74	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).



Quanto às condições do ambiente de trabalho (Tabela 2), verifica-se que mais da metade dos participantes encontram-se satisfeitos (52,5%) e muito satisfeito (21,5%). Os entrevistados afirmam, que por meio do diálogo com os professores e visitas às salas de aula, estão sempre atentos às solicitações de melhorias no espaço físico de trabalho, procurando atendê-las o mais rápido possível, propiciando, desta forma, as condições necessárias para o desenvolvimento das práticas pedagógicas.

No entanto, alguns professores se encontram insatisfeitos com relação as condições do ambiente de trabalho, o resultado pode estar associado ao fato de que determinadas escolas foram reformadas recentemente, e apresentam estruturas modernas, enquanto outras, o espaço físico encontra-se com maior desgaste. De acordo com Jesus e Santos (2004), as más condições de trabalho podem dificultar a concretização de algumas atividades pedagógicas, por exemplo, o ensino personalizado em salas de aula com grande número de alunos, ou até mesmo, a utilização de meios audiovisuais em escolas que não possuem este tipo de equipamento.

Tabela 3 - Relacionamento com outros funcionários

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Relacionamento com supervisores	0%	6%	57%	37%
	Média 3,31		Desvio padrão 0,58	
Relacionamento entre os colegas de trabalho	1%	1%	52%	46%
	Média 3,43		Desvio padrão 0,56	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Verifica-se na Tabela 3 a predominância de docentes satisfeitos (57%) e muito satisfeitos (37%) com o relacionamento com seus supervisores. Conforme apontado pelo E1 “*as portas da Secretaria Municipal de Educação estão sempre abertas aos diretores e professores. Estes profissionais têm total liberdade para dialogar, expor suas ideias, sugestões e críticas. Os conflitos são resolvidos por meio do diálogo e em grupos de trabalho*”. O respondente E9 ainda alega que “*a motivação é resultado da*

interação entre os colegas de trabalho, quando ocorre o contrário, algo está errado”. Assim, percebe-se que o âmbito escolar é complexo devido às mudanças constantes, sendo um dos desafios centrais da educação o trabalho em equipe (ROLLA, 2006), necessitando do esforço desses gestores escolares em contribuir na motivação de seus servidores e a participarem e discutirem sobre questões que se relacionam as suas atividades laborais (SANAVRIA; PAZATTO, 2021).

Ainda na Tabela 3, com relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho é verificado a predominância de satisfação (52%) e muita satisfação (46%), que pode ser evidenciada pela maior média apresentada (3,43) entre os fatores analisados. Silva *et al.* (2015) destacam que o bom relacionamento com alunos e colegas de trabalho é um dos principais fatores de motivação para o exercício da profissão docente. Um fator apontado pelo E2 são os encontros fora do local de trabalho, que conta com a participação da maioria dos professores. E3 e E8 destacam, que entre os professores, há o compartilhamento de ideias, atividades e projetos, além de cooperação, interesse e preocupação um com o outro. Como complemento, os entrevistados ressaltam que são características do relacionamento entre os professores o bom humor, a amizade, o diálogo construtivo e harmonia no ambiente.

Tabela 4 - Segurança

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Ações preventivas para evitar acidentes de trabalho	4%	22%	62%	12%
	Média		Desvio padrão	
	2,83		0,68	
Segurança em relação a sua permanência na organização	1%	16%	70%	13%
	Média		Desvio padrão	
	2,95		0,57	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Observa-se na Tabela 4, que tanto as ações preventivas quanto a segurança em relação a permanência na organização possuem na grande maioria resultados satisfatórios. Com relação às ações preventivas, E2 resalta que uma das práticas para garantir a segurança no trabalho é estar sempre atento ao que estiver fazendo. E3 e E4,

citam a manutenção, a disciplina, a fiscalização e a ordem como fatores para garantir a segurança dos colaboradores. De acordo com o E6, recentemente houve a visita da polícia militar na escola, para dar suporte a equipe gestora e aos professores, e destaca, que a escola é monitorada por câmeras de segurança.

A respeito da segurança em relação a permanência na organização, o resultado positivo pode ser justificado pela a maioria dos docentes serem concursados e, portanto, possuírem estabilidade. Para Davoglio *et al.* (2017) questões como segurança e estabilidade são consideradas categorias para permanência na carreira docente. O plano de carreira, a nomeação por concursos público e a garantia de titularidade no cargo são atrativos para muitos professores. Quanto a porcentagem de insatisfação (16%) pode estar relacionada a alguns professores serem Admitidos por Caráter Temporário (ACT), no qual podem ter seu contrato finalizado após determinado período de tempo.

Tabela 5 - Remuneração

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Remuneração recebida (salário, auxílio-refeição, auxílio-transporte, assistência-médica...)	18%	39%	37%	6%
	Média		Desvio padrão	
	2,30		0,84	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Referente a remuneração, a maior parte dos respondentes apresenta-se insatisfeito (37%), fato que demonstra a menor média apresentada (2,30) entre os fatores analisados. O desvio padrão de 0,84 evidencia a heterogeneidade das respostas, indicando uma discrepância de respostas entre os respondentes. Segundo Ribeiro e Estender (2016) a remuneração tem influência direta na motivação dos colaboradores, uma vez que este fator contribui para suprir necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais. Em contrapartida, 37% dos docentes estão satisfeitos com a remuneração recebida, fato este que pode ser evidenciado pelo E1 que afirma que os professores “*recebem auxílio alimentação, adicional por tempo de serviço, regência de classe, aula atividade, adicional por exclusividade, progressão vertical e horizontal*”.

Tabela 6 - Crescimento

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Oportunidades de progresso nesta organização	4,5%	14%	69,5%	12%
	Média 2,90		Desvio padrão 0,65	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Relativo à Tabela 6, o crescimento apresenta números considerados satisfatórios pelos docentes na rede pública municipal (69,5%). De acordo com Amzat *et al.* (2017) o crescimento pessoal tende a ser o principal fator entre os fatores motivadores. Se os professores possuem a chance de crescer pessoalmente eles abraçarão ainda mais o ensino, além de poder maximizar seu potencial e ganho pessoal.

Os entrevistados citam que entre as ações voltadas a promover o progresso profissional e pessoal dos professores estão as capacitações oferecidas pela organização. E5 ressalta, que há cada 3 anos, os colaboradores recebem 3% de aumento assim como aqueles que participam das formações, sendo que os professores que fizeram pós-graduação, o reajuste fica em torno de 15%. E6 e E8 complementam que existe um plano de carreira e capacitações.

Tabela 7 - Desenvolvimento

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Ações da organização para promover o seu desenvolvimento profissional	2,5%	24,5%	64%	9%
	Média 2,79		Desvio padrão 0,63	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Quanto a Tabela 7, a maioria das respostas está concentrada na alternativa satisfeito (64%). E2 afirma que uma das estratégias organizacionais relacionadas a essa categoria, estão as capacitações oferecidas aos professores, enquanto para E3, as horas atividades disponibilizadas contribuem para promover o desenvolvimento dos docentes.

De acordo com o pesquisado E6, a unidade escolar em que atua possui mais de 20 projetos com o intuito de promover atividades diversas aos professores e alunos, e na percepção de E7, a união dos colaboradores é um aspecto incentivador. Para Davoglio e Santos (2017) o desenvolvimento é um processo contínuo de aprender mais sobre si mesmo e interação com outros indivíduos, posicionando a pessoa na origem das duas próprias ações e a reflexão e consciência sobre suas escolhas e propósitos.

Tabela 8 - Responsabilidade

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	0%	4%	68%	28%
Autonomia no exercício de suas funções	Média 3,23		Desvio padrão 0,51	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Compreende-se, observando a Tabela 8 que a maioria professores têm autonomia para desenvolver suas atribuições, considerando que 68% e 28% dos respondentes optaram respectivamente pela alternativa de satisfação e muita satisfação. A categoria em análise, na visão de Souza (2001), é quesito indispensável para a motivação dos indivíduos, portanto, está relacionada com o autocontrole, com a participação no planejamento do próprio trabalho, a utilização das aptidões e a sensação de ser responsável pelo sucesso do trabalho que executa.

De acordo com o E1 o “*município conta com as DCM, as quais foram elaboradas pelos professores e diretores. Estas compõem um norte para o projeto pedagógico. Fora isto, eles possuem autonomia para planejarem seus trabalhos*”. Os entrevistados destacam, que durante o ano, são ofertados aos professores, cursos de capacitações e realizadas reuniões, e a direção escolar apoia os professores, desde que as atitudes estejam condizentes com as regras da escola.

Tabela 9 - Reconhecimento

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Reconhecimento pelo desempenho de suas funções	2%	12%	70,5%	15,5%
	Média 3,00		Desvio padrão 0,59	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Sobre a Tabela 9, a maioria dos professores estão satisfeitos (70,5%) e muito satisfeitos (15,5%) quanto à forma como são reconhecidos pela organização em estudo. O E1 afirma que “os trabalhos desenvolvidos são divulgados por meio de homenagens internas e divulgação nos meios midiáticos, bem como na imprensa local”. E2 ressalta que elogia os colaboradores e usa o trabalho de outros profissionais para motivar outros professores. E6, E7 e E9 divulgam os trabalhos dos docentes no site da escola, no jornal do município, em olimpíadas, no mural e diretamente aos pais dos alunos. Souza (2001) ressalta que o reconhecimento é uma das principais expectativas dos colaboradores em relação ao trabalho realizado. A gestão de pessoas deve instituir entre suas práticas um sistema de reciprocidade, em que os indivíduos contribuem com as organizações que, por sua vez, devem reconhecer a atuação com incentivos e recompensas.

Tabela 10 - Realização

Afirmativa	Porcentagem de respondentes			
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Quanto à realização pelo meu trabalho na organização, eu estou:	0%	6%	73,5%	20,5%
	Média 3,15		Desvio padrão 0,50	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Observa-se na Tabela 10 que uma parcela considerável de professores se sentem realizados com o trabalho desenvolvido, visto que a maioria das respostas estão centralizadas nas alternativas de satisfação (73,5%) e muita satisfação (20,5%), demonstrando uma homogeneidade entre as respostas, fato evidenciado com a apresentação do menor desvio padrão (0,50) entre os fatores verificados. O resultado positivo desta categoria, pode estar relacionado com o fato da organização, segundo E1, promover reuniões periódicas e cursos de capacitação e formação. Fato também citado



por E6 quando afirma que “*constantemente são realizadas reuniões pedagógicas e dias de estudos, com o intuito de discutir problemas e soluções em grupos, para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem*”.

No mesmo sentido, o pesquisado E7 complementa, que além de cursos de capacitação, são realizados projetos (diretrizes), acompanhamento e orientação pedagógica. Tamayo e Paschoal (2003) destacam que a realização compõe as perspectivas motivacionais dos indivíduos em relação a organização. E ainda, que disponibilizar treinamento, promoções e avanços na carreira, bem como gerenciar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, são ações que contribuem para que o colaborador se sinta realizado.

Além das questões apresentadas nas escalas de satisfação, os docentes também foram questionados sobre os fatores que contribuem para sua motivação em ser professor. Os resultados estão apresentados na Tabela 11, com as respostas apontadas pelos docentes e o número de frequência (F) em que elas apareceram.

Tabela 11- Fatores que contribuem para motivação docente

Resposta	F	Resposta	F
Alunos	73	Realização pessoal e profissional	22
Amor pela profissão	51	Organização do espaço físico	19
Desenvolvimento dos alunos	49	Empenho da organização	17
Estabilidade	36	Vontade de aprender e ensinar	13
Diálogo	35	Cursos ofertados pela organização	12
Relacionamento	34	Reconhecimento dos pais	10
Bom atendimento por parte da organização	32	Crescimento profissional	9
Ambiente de trabalho	30	Bem-estar dos alunos	7
Compartilhar conhecimentos e experiências	28	Apoio dos pais	5
Compreensão dos supervisores	27	Estrutura pedagógica	4
Alunos com determinação para aprender	25	Remuneração	2

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Ressalta-se que o número de respostas é superior ao número de respondentes em virtude de a questão ter sido do tipo aberta e muitos professores apontaram mais de um item de motivação. É possível observar uma variedade de fatores mencionados sendo os mais citados: alunos (73), amor pela profissão (51), desenvolvimento dos alunos (49), estabilidade (36), diálogo (35) e relacionamento (34). A relação com os alunos, bem como o desenvolvimento dos alunos, pode estar relacionada ao fato de trazer indicativos

positivos sobre a gratificação pessoal obtida nos processos de ensino e aprendizagem e nas relações interpessoais que podem convergir para produção e apropriação do conhecimento. Já o amor pela profissão leva em consideração as escolhas pessoais que são decisivas no envolvimento com as tarefas, enquanto o gosto e a satisfação pela prática docente são percebidos pelas atitudes positivas, pela boa disposição nos vínculos interpessoais e pela colaboração com colegas de trabalho (DAVOGLIO *et al.*, 2017).

Considerações finais

O presente artigo buscou diagnosticar os fatores que interferem na motivação de docentes em uma rede pública municipal de ensino à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Desta forma, algumas premissas relacionadas a Teoria dos Dois Fatores foram parcialmente confirmadas. Nos resultados observou-se apenas o fator remuneração interferindo negativamente na motivação dos docentes, fato evidenciado pela menor média apresentada (2,30). Os fatores que interferem positivamente na motivação docente e obtiveram as maiores médias foram respectivamente: relacionamento, responsabilidade, realização e reconhecimento.

O fator de higiene relacionamento com outros funcionários foi considerado um fator relevante, sendo que na Teoria de Herzberg é percebido como um fator que levaria a insatisfação no trabalho. Este fato foi evidenciado pelos colaboradores em virtude da boa comunicação, entendimento, confiança, respeito e cooperação entre os funcionários no ambiente de trabalho. Entretanto, em consonância com a Teoria dos Dois Fatores confirmou-se que o salário é um fator de higiene que leva a insatisfação, podendo estar atrelado a ausência de alguns benefícios. Bem como, foi confirmado que os fatores responsabilidade, reconhecimento e realização são fatores que levam a satisfação, no qual podem estar ligados a autonomia, divulgação dos trabalhos e cursos de capacitação no ambiente escolar.

Também foram analisados outros fatores que contribuem para motivação docente, sendo os mais mencionados pelos docentes: os alunos, o amor pela profissão, o desenvolvimento dos alunos, a estabilidade, o diálogo e o relacionamento. De forma geral, por meio dos resultados obtidos é perceptível que os fatores que interferem na



motivação dos docentes contemplam, principalmente, aspectos motivacionais intrínsecos, ou seja, intangíveis e dificilmente mensurados. Compreender os fatores que interferem na motivação docente é fundamental para auxiliar na elaboração e implementação de melhorias por parte dos gestores escolares, contribuindo para desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem, no qual trarão como consequência resultados positivos para os docentes, os gestores e os alunos.

Portanto, com base nos resultados obtidos por esta pesquisa, algumas recomendações de melhorias são sugeridas a organização estudada: revisão das políticas administrativas ao favorecimento das práticas pedagógicas; melhorias das condições dos espaços físicos das escolas; disponibilização de materiais didáticos; possibilidade de agregar o vale transporte a remuneração dos docentes; capacitações voltadas a segurança do trabalho; e a possibilidade de oferecer incentivos que contribuam para o desenvolvimento profissional docente.

Algumas limitações podem ser apontadas nesta pesquisa, a participação dos diretores, resultando na participação de apenas 8, dos 18 que atuam nas unidades escolares, e a singularidade de aplicação em uma única instituição, não permitindo que sejam feitas generalizações para outras redes públicas municipais de ensino. Como recomendação de pesquisas futuras, sugere-se a aplicação das pesquisas em amostras diversas, como redes municipais de ensino públicas e privadas, para que seja possível a confrontação dos resultados obtidos com os realizados em diferentes contextos. Também é sugerido, a realização de estudos motivacionais na área de educação utilizando outras teorias de motivação com o propósito de verificar outras vertentes teóricas.

Referências

AMZAT, I. et al. Determining motivators and hygiene factors among excelente teachers in Malaysia. **Intern. Jour. of Educational Management**, v. 31, n. 2, p. 78-97, 2017.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2015.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSETT-JONES, N; LLOYD, G. Does Herzberg's motivation theory have staying power?. **Journ. of Management Development**, v. 24, n. 10, p. 929-943, 2005.

BERGAMINI, C. A difícil administração das motivações. **RAE**, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998.

COLARES, A. et al. Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, p. 1-15, 2019.

CUNHA, P. et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, 59-78, 2014.

DAVOGLIO, T; SANTOS, B. Escala de motivação docente: desenvolvimento e validação. **Educar em Revista**, v. 65, p. 201-218, 2017.

DAVOGLIO, T; SANTOS, B. Motivação docente: reflexões acerca do construto. **Avaliação**, v. 22, n. 3, p. 772-792, 2017b.

DAVOGLIO, T. et al. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 2, p. 175-182, 2017.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HERZBERG, F. et al. **The motivation to work**. 2. ed. New York: Jon Wiley and Sons, 1959.

HUR, Y. Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: is it applicable to public managers? **Public Organization Review**, v. 18, n. 3, p. 329-343, 2018.

JESUS, S; SANTOS, J. Desenvolvimento profissional e motivação dos professores. **Educação**, v. 52, n. 1, p. 39-58, 2004.

KNUPPE, L. Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental. **Educar em Revista**, v. 27, p. 277-290, 2006.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MCCLELLAND, D. **Human Motivation**. Glenview: Scott Foresman & Co, 1985.



- OLIVEIRA, C; ALVES, P. Ensino fundamental: papel do professor, motivação e estimulação no contexto escolar. **Paidéia**, v. 15, n. 31, p. 227-238, 2005.
- OLIVEIRA, D. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação e Sociedade**. v. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.
- OSEMEKE, M; ADEGBOYEGA, D. Critical review and comparism between maslow, herzberg and mcelelland's theory of needs. **Journ. of Acco. Business and Finance**, v. 1, n. 1, p. 161-173, 2017.
- OZSOY, E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. **Marketing and Management of Innovations**, v. 1, p. 11-20, 2019.
- PATTI, Y. et al. Percepção de professores do ensino médio acerca da motivação docente. **Revista Psicopedagogia**, v. 34, n. 103, p. 53-54, 2017.
- PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 2, n. 1, p. 127-140, 1990.
- PILATTI, L. Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Bras. de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18-24, 2004.
- PINTO, S; ROSADO, D. Motivação docente: reflexões acerca de sua importância no processo de ensino-aprendizagem. **Rev. Cientí. da Fede. Intern. de Educação Física**, v. 82, 2012.
- RIBEIRO, T; ESTENDER, A. Gestão de cargos e salários e sua influência na motivação dos colaboradores. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 31, p. 25-31, 2016.
- ROLLA, L. **Liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar**. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- RUFINI, S. et al. The quality of motivation among elementary school students. **Paidéia**, v. 22, n. 51, p. 53-62, 2012.
- RYAN, R; DECI, E. Intrinsic and extrinsic motivations: classic de nitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.
- SANAVRIA, C; PAZETTO, G. O gestor escolar reflexivo e a consolidação do clima organizacional a partir do trabalho coletivo. **Revista de Administração Educacional**, v. 12, n. 1, p. 18-35, 2021.



SILVA, A. et al. Reação motivacional docente do curso de graduação em ciências contábeis sob a perspectiva da teoria atribucional. **Contabilidad y Negocios**, v. 10, n. 20, p. 70-82, 2015.

SILVA, D. Análise da satisfação dos docentes da UESPI à luz da teoria de herzberg. **Revista Foco**, v. 11, n. 1, p. 146-163, 2018.

SINGH, M; BHATTACHARJEE, A. A study to measure job satisfaction among academicians using herzberg's theory in the context of northeast Índia. **Global Business Review**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2019.

SOUZA, E. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2001.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TECK-HONG, T; WAHEED, A. Herzberg's motivation-hygiene and job satisfaction in the malaysian retail sector: mediating effect of love of money. **Asian Academy of Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 73-94, 2011.

UDECHUKWU, I. Correctional officer turnover: of Maslow's needs hierarchy and herzberg's motivation theory. **Public Personnel Management**, v. 38, n. 2, p. 69-82, 2009.

Submetido em: 18/01/2022

Aceito em: 03/11/2022

