



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA ALVES CAMPOS

**FATORES FORMADORES DA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PERCEBIDOS PELOS
PROFESSORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: UM ESTUDO NAS
UNIDADES EDUCACIONAIS DA GRANDE ARACAJU- SE**

São Cristóvão
2019

JULIANA ALVES CAMPOS

**FATORES FORMADORES DA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PERCEBIDOS PELOS
PROFESSORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: UM ESTUDO NAS
UNIDADES EDUCACIONAIS DA GRANDE ARACAJU- SE**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof.^a Dra. Rosangela Sarmento
Silva**

São Cristóvão
2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

JULIANA ALVES CAMPOS

Fatores formadores da satisfação e motivação percebidos pelos professores da administração pública estadual: um estudo nas unidades educacionais da grande Aracaju- se

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Rosangela Sarmiento Silva
Orientadora

Prof.^a Dra. Thais Ettinger Oliveira

Dedico este trabalho a minha filha Clara, que com seu sorriso e ternura me incentiva a ser uma pessoa cada vez melhor e meu marido por acreditar em mim. Sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo ao meu Deus, Senhor da minha vida, sem o qual eu não conseguiria nem me levantar da cama todos os dias, pois é ele que renova as minhas forças e me motiva a continuar a jornada. Ele realiza milagres inexplicáveis em mim.

Não poderia deixar de agradecer ao meu amor, meu companheiro e incentivador, Francisco Vila Nova, que acreditou em mim mesmo quando nem eu mesma acreditava, e não mediu esforços para que tivesse tempo de estudar, mesmo com o nascimento da nossa filha. Com certeza não conseguiria sem você, amor, essa vitória é nossa com certeza. Agradeço a minha filha Maria Clara que, mesmo ainda tão pequena entendeu a minha ausência em alguns momentos por estar estudando ou na universidade. Seu sorriso e alegria me motivam a continuar e alcançar novos patamares, filha. Amo-te mais que tudo.

A minha mãe Elisabeth, meu exemplo, que me ensinou que o conhecimento é algo que ninguém tira de nós. Muitas noites me ensinando as provas e as tarefas do dia seguinte, me ensinando a amar matemática e português, tudo isso valeu a pena, mãe. Uma mulher de fé, de oração, minha amiga e conselheira, sou o que sou por sua causa também.

A minha família de modo geral, minha irmã Priscylla, doutora e orgulho nosso, exemplo de persistência ao concluir mestrado e doutorado, mesmo com filho pequeno, todos os dias na madrugada estudando e corrigindo provas, admiração e respeito. Minha irmã Fabiana, bacharel em administração também pela Universidade Federal de Sergipe, amiga, conselheira, inspiração, sempre forte e otimista sobre a vida, me ensinou a nunca desistir dos sonhos e me acolheu como mãe quando cheguei a Aracaju. Nunca será possível esquecer o quanto sou grata a vocês.

A minha orientadora, Prof.^a Dra. Rosangela Sarmiento Silva, que não mediu esforços para concretizar esse projeto, inclusive trabalhando aos fins de semana e tarde da noite, a senhora pra mim é muito mais que uma professora, uma amiga querida que levarei por toda vida no coração. Agradeço a professora Thais que, mesmo que tenha sido por pouco espaço de tempo, contribuiu com minha formação em Gestão de Pessoas, disciplina essencial para a realização desta pesquisa. Não posso deixar de agradecer a todos os demais professores que contribuíram para a minha formação de maneira geral, dentre eles a professora Maria Conceição, Maria Elena, Marcos Zambanini, Eduardo Farias, Alcione e Mônica. Vocês fizeram e farão sempre parte da minha vida, com certeza.

*Ando devagar porque já tive pressa
e levo esse sorriso porque já chorei demais.*

Almir Sater e Renato Teixeira

RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar quais fatores formadores da motivação e satisfação são considerados importantes, sob o ponto de vista dos colaboradores docentes da administração pública estadual. Para tanto, desenvolveu-se um estudo descritivo quantitativo, valendo-se da Análise Fatorial Exploratória, através da aplicação de duzentos e quarenta e oito questionários. Do construto satisfação quatorze variáveis foram retiradas e do construto motivação treze variáveis, além de oito variáveis para identificar o perfil dos entrevistados. Os questionários foram aplicados em cinco escolas nos municípios de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros, pertencentes à grande Aracaju. O resultado apontado na pesquisa identificou quatro fatores relativos à motivação importantes do ponto de vista dos colaboradores docentes: autonomia (fator 1), desafios financeiros (fator 2), instalações físicas (fator 3) e gostar do que faz (fator 4). Sobre o construto satisfação, os entrevistados destacaram como essenciais: relação com a direção (fator 1), relação professor aluno (fator 2), plano de carreira (fator 3) e autonomia no trabalho (fator 4). Os fatores evidenciados na pesquisa corroboram para que os gestores atuantes na administração pública invistam de forma significativa na melhoria dos processos, através de práticas que estimulem a satisfação e motivação dos docentes, com o objetivo de atender de forma satisfatória e eficiente ao cidadão, agente foco da esfera pública.

Palavras-chave: satisfação, motivação, docentes públicos, fatores, eficiência.

ABSTRACT

The general objective of this research was to identify which factors that form motivation and satisfaction are considered important, from the point of view of state public administration teaching collaborators. In order to get to that point, a descriptive quantitative study was developed, using Exploratory Factor Analysis, through the application of two hundred and forty-eight questionnaires. From the Satisfaction construct fourteen variables were removed and from the Motivation construct thirteen variables, besides eight variables to identify the interviewees' profile. The questionnaires were applied to five schools in the municipalities of Nossa Senhora do Socorro and Barra dos Coqueiros, which belong to the greater Aracaju. The result identified in the research identified four factors related to Motivation important from the point of view of the teaching staff: Autonomy (factor 1), Financial challenges (factor 2), Physical facilities (factor 3) and Satisfaction in what you do (factor 4). Regarding the Satisfaction construct, the interviewees highlighted as essential: Relationship with the Principal (factor 1), teacher-student Relationship (factor 2), Career plan (factor 3) and Autonomy at work (factor 4). The factors evidenced in the research corroborate that the managers acting in the public administration invest significantly in the improvement of the processes, through practices that stimulate the satisfaction and motivation of the teachers, aiming, satisfactorily and efficiently, to serve the citizen, the main focus in the public sphere.

Keywords: satisfaction, motivation, public teachers, factors, efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As Organizações na Abordagem dos Sistemas Abertos

Figura 2 – Reformas Estatais no Contexto Histórico Brasileiro

Figura 3 -Pirâmide de Maslow: Hierarquia das necessidades humanas

Figura 4– Mapa das diretorias regionais das escolas estaduais de Sergipe

Figura 5 -Municípios que compõem a Diretoria Regional número oito, responsável pelas escolas estaduais da Grande Aracaju

Figura 6 – Modelo teórico-empírico da pesquisa

LISTA DE TABELAS

Tabela1 – Primeira rodada do construto satisfação

Tabela2 – Segunda rodada do construto satisfação

Tabela 3 - Resultado do teste KMO do construto satisfação

Tabela 4 – Matriz Anti-imagem do construto satisfação

Tabela 5– Comunalidade do construto satisfação

Tabela 6 - Variação total explicada do construto satisfação

Tabela 7 – Rotação Varimax do construto satisfação

Tabela 8 – Composição dos fatores – Rotação Varimax do construto motivação

Tabela 9 - Resultado do teste KMO do Construto Motivação

Tabela 10 – Matriz Anti-imagem do construto motivação

Tabela 11– Comunalidade do Construto Motivação

Tabela 12–Poder de Explicação ou Variância Total

Tabela 13 – Rotação Varimax do Construto Motivação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Papel do gestor e do colaborador em cada abordagem das Teorias da Administração

Quadro 2 – Características dos Modelos de Gestão Pública Brasileira

Quadro 3 – Definições de Motivação

Quadro 4 - Classificação das teorias da motivação

Quadro 5 – Teorias da Motivação

Quadro 6 – Questões sobre a relação da satisfação com fatores inerentes ao trabalho

Quadro 7 – Quantidade de docentes em exercício na DRE 8 e sua respectiva unidade de ensino em 2019

Quadro 8 – Docentes em exercício na DRE-8 nas cidades de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros

Quadro 9 – Instrumento de Pesquisa

Quadro 10 - Premissas inerentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Quadro 11 – Variáveis do constructo satisfação

Quadro 12 - Nomeação do Construto Satisfação

Quadro 13 – Variáveis do constructo motivação

Quadro 14 - Nomeação do Construto Motivação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1. OBJETIVOS	14
1.2. JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2. A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	24
2.3. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	28
2.4. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA.....	36
2.5. SATISFAÇÃO.....	37
3. METODOLOGIA	40
3.1. OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE	40
3.2. UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA DA PESQUISA.....	41
3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA/COLETA DE DADOS	41
3.4. MÉTODO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.5. MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO	47
3.6. ANÁLISE DAS PREMISSAS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	48
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1. PERFIL DO ENTREVISTADO.....	51
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AFE DO CONSTRUTO SATISFAÇÃO	52
4.2.1 Considerações teóricas acerca do construto satisfação	58
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AFE DO CONSTRUTO MOTIVAÇÃO.....	61
4.3.1 Considerações teóricas acerca do construto motivação	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	71
SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	76

INTRODUÇÃO

O gerenciamento do capital humano é considerado um diferencial no processo de criação e desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, pois atualmente encontra-se no centro das discussões acerca da competitividade das empresas (BRITO; OLIVEIRA, 2016; SILVA *et al.*, 2017). Para isso, Jiang *et al.*, (2012)*apud* Silva *et al.*, (2017 p.02) indicam que organizações que desencadeiam a motivação, empenho, capacitação e a criação de um espaço apropriado para melhor atuação do colaborador, pode desenvolver condições apropriadas ao crescimento de recursos tangíveis e intangíveis de aprimoramento que promovam a criação de valor para as empresas, o que pode alavancar vantagens competitivas.

Face ao exposto, neste mesmo raciocínio, autores clássicos tais como: Wright; McMahan; Mcwilliams, (1994); Huselid, (1995); Barney; Wright, (1998) asseveram que o processo de satisfação e motivação dos colaboradores, nas organizações privadas, por despontar como uma vantagem estratégica competitiva, tem cada vez mais incentivado as empresas a realizar em investimentos na área de Recursos Humanos - RH, com o intuito de se estabelecerem no mercado e alcançarem suas metas.

No entanto, ao se reportar ao âmbito governamental, as características são diferentes da esfera privada, não havendo, por exemplo, ênfase em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional e pela proporção da satisfação dos colaboradores. O regime jurídico estatutário é outro aspecto que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada (BRANDÃO *et al.*, 2014, p.92).

Para Bergamini (1986, p.25) investir no comportamento humano, é considerar elementos que impulsionem os colaboradores a darem o melhor de si no trabalho a qual foram designados. Para isso, é de extrema importância que os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos. Segundo Chiavenato (2005, p.246), “a satisfação é uma decorrência do êxito alcançado no processo motivacional e a motivação relaciona-se com o comportamento voltado para o alcance de metas ou incentivos”.

No entendimento de Silva *et al.*, (2017 p.04) a motivação está relacionada a vontade de envolver níveis elevados de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, que podem estar elencadas em três fatores: esforço, metas organizacionais e necessidades.

Em relação a satisfação, Silva *et al.*, (2017 p.02) relatam que é um dos maiores desafios para os gestores, em virtude de haver subjetividade, pois depende da avaliação que o colaborador tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar que pode estar elencado nos seguintes fatores: emocional, financeiro, benefícios, ambiente de trabalho, comprometimento organizacional e realização do indivíduo.

Com base no exposto, compreende-se então que todo comportamento humano pressupõe um estímulo, que pode levar a fazer algo com prazer ou não, e esse comportamento é causado por alguma coisa que o motiva (SILVA *et al.*, 2016). No contexto educacional, foco deste estudo, Hoy e Miskel (2015) esclarecem que os professores são motivados por “necessidades, crenças e metas”, e que, por serem muito complexas, as características que motivam o comportamento de cada indivíduo se emoldam em aspectos muito peculiares. Essa “natureza complexa dos padrões motivacionais”, a qual a teoria administrativa voltada ao comportamento humano esforça-se em entender (BERGAMINI, 1986, p.24).

Isto posto, a presente pesquisa, focada na administração pública, compreende-se em analisar as particularidades quanto a satisfação e a motivação, haja vista que tratando-se desse tipo de organização, o RH ainda está direcionado para a administração de pessoal: tais como: pagamento, horários, assentamentos funcionais, controles dos servidores, entre outros, fato este que pode influenciar na motivação e satisfação, pois não estar voltado para a gestão de capital humano, mas sim, a uma estrutura burocrática (CARVALHO *et al.*, 2019).

Estas divergências, dentre outras, ensejam a necessidade de se compreender a satisfação no trabalho de professores de escolas públicas estaduais, a fim de que a Administração Pública possa propor medidas para manter seus servidores satisfeitos, motivá-los e aumentar-lhes a produtividade (BRANDÃO *et al.*, 2014, p.92). Assim, pretende-se, nesse estudo, apresentar a analisar as teorias de motivação e satisfação usadas atualmente, e o quanto essas teorias incidem na administração pública estadual (VIEIRA *et al.* 2011; VIEIRA, 2012).

1. PROBLEMA DE PESQUISA

A temática abordada nesta pesquisa, no que se refere à motivação e satisfação, tem sido estudada e aplicada nas organizações, por ser um diferencial competitivo e que garante excelentes resultados, se bem administrados (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; FERREIRA; MOYSES; GIMENEZ, 2009; BRANDÃO *et al.*,2014; SILVA *et al.*,2017).

Todavia, há poucos estudos sobre a incidência dos fatores supracitados na rotina de trabalho do corpo docente de escolas públicas, fato esse que leva a questionar: *Quais fatores motivam e satisfazem os professores em escolas públicas no exercício de suas funções?*

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os fatores formadores da motivação e satisfação conferida pelos professores de escolas públicas estaduais da grande Aracaju no exercício de suas funções. Apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar o perfil dos professores;
- identificar os fatores formadores da motivação conferida pelos professores;
- identificar os fatores formadores da satisfação conferida pelos professores;
- contribuir teoricamente para a área temática da gestão de pessoas na administração pública a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam o processo motivacional com base na análise dos professores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de combater favorecimentos políticos e nepotismo, a Constituição Federal de 1988, estabeleceu como forma de recrutamento de pessoal, a obrigatoriedade de concurso público, uma maneira de tornar a seleção mais transparente, criteriosa e com uma base legal (CARVALHO; TORRES; BORBA; MARTINS, 2015). Segundo Lemos (2010, p. 2) “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”. Para a administração isso significa aumento de custos com pessoal e déficit de custos de oportunidade, sem a possibilidade de reengenharia de processos, com a relocação de pessoal. Carvalho, *et al* (2015) salientam que, problemas como os supracitados causam desmotivação ao servidor, sendo necessário, como estratégia de contra-ataque, estabelecer

uma política de remuneração adequada ao cargo, treinamento coerente e eficaz, plano de carreira, atualização constante, dentre outros.

Mediante ao exposto, é possível asseverar que a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores termina impondo, à administração pública, uma série de desafios, principalmente no que tange à gestão dos seus recursos humanos, haja vista que atualmente, a aquisição e continuidade de um quadro de servidores bem qualificados, capacitados e motivados se converteram em finalidade essencial a ser perseguida pela administração pública que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo (TSE, 2019).

Portanto, essa pesquisa justifica-se da importância de analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos conferida pelos professores de escolas públicas na grande Aracaju pois, “não é possível imaginar grandes avanços em termos de gestão pública sem levar em conta o fator humano que, por ser o recurso mais elementar de movimento da máquina pública, termina por ditar os rumos nesta seara” (BAYLÃO; OLIVEIRA, 2015 p.02).

Justifica-se ainda, pois:

- poucas pesquisas voltadas à gestão de pessoas na administração pública;
- contribuir teoricamente para a área de gestão de pessoas na esfera pública;
- necessidade de identificar o que motiva servidores públicos estaduais atuantes no âmbito educacional no contexto regional da grande Aracaju.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico pretende proporcionar uma visão geral do comportamento humano nas organizações, desde o seu surgimento aos dias atuais, além de um resumo das principais teorias estabelecidas com o intuito de protagonizar o colaborador. Em seguida propõe-se uma abordagem específica da gestão de pessoas na esfera pública, com suas problemáticas e melhorias.

Do terceiro ao quinto subtópico, considerando a importância do tema motivação e, mais especificamente, motivação na esfera pública, far-se-á uma interpelação das principais publicações teóricas e pesquisas referentes aos conteúdos base da pesquisa aqui proposta, além da sua aplicação na administração pública.

Por fim, a temática satisfação será explanada com o objetivo de se conhecer mais profundamente seus pesquisadores e teorias, a fim de analisar sua aplicação prática nas organizações. Necessário se faz conhecer inicialmente esses conceitos, visto que implicarão diretamente na construção da pesquisa a qual este projeto se dispõe a divulgar.

2.1 O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2002), o comportamento organizacional é “um campo de estudo voltado a prever, explicar e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”, enquanto que a Administração de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, abrange todo o processo que se refere ao capital humano na empresa, tais como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, etc.

Logo, o comportamento humano é uma ferramenta utilizada pelos gestores do departamento de Gestão de pessoas para sanar conflitos de pessoal, bem como entender a melhor forma de alinhar esse colaborador às estratégias organizacionais criando e mantendo vantagem competitiva (WAGNER III E HOLLENBECK, 2002).

Entretanto, para se estabelecer uma gestão de qualidade, vale lembrar que ao gestor é necessário muito mais habilidade humana na flexibilização de uma análise individual que propriamente uma habilidade conceitual e técnica de aplicação em grupo de métodos previamente elaborados e engessados (CAPPI, GIMENES, 2011). Ele possui a tarefa de trabalhar a unidade visando o todo, ou seja, considerar que cada colaborador precisa de estímulos e atenção específicas que devem ser atendidas em benefício de todo o grupo.

A unidade, por si só, constitui particularidades que merecem total atenção, visto que, de acordo com a teoria dos sistemas, comporta-se como células que formam os órgãos, que compõem os organismos vivos. Por esse motivo, as organizações possuem a consciência de que são esses colaboradores que constroem sua estrutura e realizam suas atividades, independente de tamanho ou lucratividade, (CAPPI; GIMENIS, 2011). Chiavenato (2014, p 05) enfatiza que as pessoas significam o diferencial competitivo das organizações, visto que “elas passaram a ser a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo”.

Entretanto, esse colaborador nem sempre foi visto como vantagem estratégica, pelo contrário: as organizações nasceram de forma desorganizada e foram tentando, com o decorrer do tempo, sistematizar seus processos na busca da lucratividade. Sobre esse início, Viscaino e Estork (2004) declaram que o departamento de recursos humanos iniciou suas atividades no século XIX, alicerçado em um relacionamento extremamente frio e impessoal entre gestor e subordinado, com a função principal de contabilizar registros de funcionários, bem como suas faltas e atrasos.

Já no século XX, grandes organizações, na busca pela potencialização da produção, buscaram conhecer e aplicar os trabalhos do campo da “psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, para que os ‘chefes de pessoal’ olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos” (VISCAINO; ESTORK, 2004, p.02). Ainda de acordo com os autores, Taylor e Fayol, considerados pais da escola científica, foram os primeiros a divulgarem suas pesquisas com foco na maximização da produção, delineando as funções ao administrador. A este período deu-se o nome de *Taylorismo*.

Posterior à escola científica, Lacombe (2008) destaca que dois teóricos influenciaram a abordagem comportamental, difundida pela publicação do livro “O Comportamento Administrativo” de Herbert A. Simon, em que se relata as melhores formas de motivação, administração e liderança no ambiente organizacional, a saber: Elton Mayo e Victor Vroom, em 1932, primeira teoria com foco nas pessoas em seus estudos sobre a Teoria das relações humanas, e Mary Parker Foller, em 1920, que difundiu seus estudos sobre liderança e motivação, mesmo não tendo inicialmente muitos adeptos (LACOMBE, 2008, p. 41).

Viscaino e Estork (2004), por sua vez, declaram que uma vertente da psicologia, o behaviorismo, surgiu ainda na década de 20, como um diferencial na busca do entendimento

da natureza humana e de como trabalhar suas emoções, aplicado na administração com o objetivo de diminuir os atritos entre os funcionários, mas acreditava que apenas a satisfação era necessária para gerar eficiência.

Da década de 1960 aos dias atuais, surge a abordagem dos sistemas abertos, onde, além de considerar as bases da abordagem das relações humanas, no que se refere à satisfação e desenvolvimento do colaborador, acrescenta atenção especial ao crescimento e sobrevivência no mercado (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002, p.18). Wagner e Hollenbeck (2002) descrevem a teoria de Daniel Katz e Robert Kahn, conhecida como abordagem dos sistemas abertos, como um processo multilateral, melhor visualizado pela Figura 1.

Figura 1. As Organizações na Abordagem dos Sistemas Abertos



Fonte: Wagner III; Hollenbeck (2002 p.19)

A Figura 1 demonstra que, para que a produção de produtos ou serviços, é necessário importar do ambiente insumos como matéria prima, recursos humanos e tecnologia para exportar para o meio ambiente produtos vendáveis que servirão como fonte de realimentação de todo o processo, chamado *feedback* (WAGNER III; HOLLENBECK 2002).

Pelo exposto, verifica-se que as teorias as quais se baseia a administração abrangem todas as funções administrativas, como a disposição da estrutura física da produção e do espaço laboral, além da sistematização dos processos administrativos para minimizar o tempo e aumentar a produtividade. Essa explanação prévia é importante, visto que essas teorias possuem influência na gestão organizacional, tanto na época em que foram publicadas quanto nos dias atuais. Sobre o tema, Wagner III e John (2002) enfatizam que:

[...]as áreas do comportamento organizacional estão enraizadas numa tradição mais antiga de pesquisa e reflexão sobre a administração nas organizações. Por isso, o conhecimento dessa tradição é um elemento importante para o entendimento do comportamento organizacional e dos problemas gerenciais que ele busca solucionar (WAGNER III; JOHN, 2002, p.7 -8)

Deve-se considerar, entretanto, que o enfoque dessa pesquisa é o capital humano, fator que vem assumindo papel estratégico, já que é considerado fonte de vantagem competitiva em um ambiente hostil de concorrência acirrada (MATOSO, *et al*, 2015). Sendo assim, tem-se como base os estudos publicados por Wagner III e John (2002), que relatam como o capital humano é descrito nas principais teorias, e a importância e função dada ao colaborador em seu respectivo período.

Essas teorias são ilustradas no Quadro 1, bem como as abordagens consideradas essenciais para o alicerce da ciência administrativa com vistas ao cerne do objeto de estudo aqui proposto: o comportamento humano nas organizações. Ao analisar o tema, considera-se como marco introdutório para essa análise a revolução industrial, considerando que somente a partir dessa fase percebeu-se a necessidade de organização da grande demanda de trabalhadores das fábricas que surgiam, com vistas à produção do maior número possível de produtos ao menor custo possível (WAGNER III; JOHN, 2002).

Quadro 1 – Papel do gestor e do colaborador em cada abordagem das Teorias da Administração

Período	Abordagem	Princípios	Descrição
De 1890 a 1940	Administração Científica (Frederick W. Taylor) - Foco na redução de custos das atividades produtivas.	Utilização do método científico para determinar o melhor modo de executar cada tarefa	Os gerentes deveriam projetar o trabalho correspondente a cada trabalhador, especificando um conjunto de métodos padronizados para completara tarefa de maneira correta.
		Seleção da pessoa mais adequada a cada trabalho para sua execução.	Os gerentes deveriam combinar as habilidades de cada trabalhador com as demandas de cada trabalho.
		Treinamento eficiente do trabalhador para a execução correta do trabalho	Os gerentes deveriam treinar os trabalhadores para o uso de métodos padronizados projetados para o seu trabalho
		Atribuição de toda a responsabilidade da organização do trabalho ao gerente e não aos trabalhadores	Caberia aos gerentes toda atividade de pensamento relacionada ao planejamento e estruturação do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de executá-lo.
		Monitoramento do desempenho do trabalho, para garantir que os detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e sejam alcançados os resultados apropriados	Os gerentes deveriam exercer o controle necessário para garantir que os trabalhadores sob sua supervisão sempre executassem o trabalho da melhor maneira.
		Fornecimento de apoio adicional, mediante o planejamento da distribuição de tarefas e a eliminação de interrupções	Os gerentes poderiam ajudar seus funcionários a manterem um alto nível de produção, protegendo-os de coisas que interferissem no desempenho de seu trabalho.
		Divisão do trabalho	O trabalho de uma empresa deve ser dividido em tarefas especializadas, simplificadas. A combinação entre exigências da tarefa e habilidades e aptidões da mão-de-obra melhorará a produtividade. O gerenciamento do trabalho deve ser separado de seu desempenho.
		Autoridade	A autoridade é o direito de dar ordens e a responsabilidade de aceitar as consequências do emprego da autoridade. Ninguém deve possuir um sem possuir o outro.
		Disciplina	Disciplina é a realização de uma tarefa com obediência e dedicação. Somente pode ser esperada quando os gerentes e os subordinados de uma empresa concordam a respeito das tarefas específicas que os subordinados executarão.
		Unidade de Comando	Cada subordinado deve receber ordens de apenas 1

De 1900 a 1950	Princípios. da Administração (Henri Fayol) Foco no aumento da eficiência		superior hierárquico. A confusão de se ter dois ou mais superiores minaria a autoridade, a disciplina, a ordem e a estabilidade.
		Unidade de direção	Cada grupo de atividades dirigidas para o mesmo objetivo deve ter apenas um gerente e somente um plano
		Interesses individuais <i>versus</i> interesses gerais	Os interesses dos indivíduos e os da organização como um todo devem ser tratados com igual respeito. Não se pode permitir que uns suplantem os outros.
		Remuneração	O pagamento recebido pelos funcionários deve ser justo e satisfatório tanto para eles quanto para a empresa. O pagamento deve ser proporcional ao desempenho pessoal, mas o bem-estar geral dos funcionários não deve ser ameaçado por esquemas injustos de pagamentos e incentivos.
		Centralização	Centralização é a retenção de autoridade pelos gerentes. Deve ser empregada quando os gerentes desejam maior controle. Deve-se adotar a descentralização, contudo, quando se necessita das opiniões, aconselhamento e experiência dos funcionários.
		Cadeia escalar (hierarquia)	A cadeia escalar é uma linha hierárquica que se estende do gerente mais superior até o subordinado mais inferior hierarquicamente. A linha de autoridade acompanha essa cadeia e é a rota apropriada para as comunicações organizacionais.
		Ordem	A ordem, ou tudo em seu lugar, deve ser incutida sempre que possível, pois reduz o desperdício de materiais e esforços. Os cargos devem ser planejados e preenchidos tendo em mente a ordem.
		Equidade	Equidade significa aplicação de regras instituídas num sentido de conformidade, respeito e justiça. A equidade deve ser garantida pela administração, porque aumenta a lealdade, a devoção e a satisfação dos membros da organização
		Estabilidade da ocupação	Trabalhadores corretamente selecionados devem dispor do

Princípios da Administração (Max Weber) - Organizações Burocráticas. Foco no aumento da eficiência		tempo necessário para aprenderem e adaptarem-se aos seus cargos. A ausência de tal estabilidade impede o desempenho organizacional.
	Iniciativa	Os membros da organização devem ter a oportunidade de pensar por si mesmos, porque isso melhora a circulação das informações e contribui para a reserva de talentos da organização.
	Espírito de Equipe (Companheirismo)	Os gerentes devem harmonizar os interesses dos membros da organização mediante a resistência ao desejo de dispersar equipes bem-sucedidas. Devem confiar na comunicação pessoal para detectar e corrigir imediatamente os mal-entendidos.
	Seleção e promoção	A especialização é o critério primordial. Critérios de amizade ou outras formas de favoritismo são explicitamente rejeitados.
	Hierarquia de autoridade	Os superiores tem autoridade para dirigir as ações dos subordinados. São responsáveis por assegurar que essas ações estejam voltadas para os melhores interesses da burocracia.
	Regras e regulamentos	Regulamentos inalteráveis proporcionam aos membros da burocracia orientação coerente e imparcial.
	Divisão do trabalho	O trabalho é dividido em tarefas que podem ser executadas pelos membros da burocracia de uma maneira eficiente e produtiva.
	Documentação escrita	Os registros proporcionam consistência e base para avaliação dos procedimentos burocráticos.
	Propriedade à parte	Os membros não podem obter vantagem injusta ou imerecida por meio da propriedade.
	Teoria X	<p>1.A média dos seres humanos tem uma aversão inerente ao trabalho e o evitará, se isso for possível</p> <p>2.Por detestar o trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo à consecução dos objetivos organizacionais.</p>

De 1906 a 1970	Relações Humanas McGregor (1906 a 1964)		3.A média dos seres humanos prefere ser mandada, deseja evitar a responsabilidade, possui relativamente pouca ambição e, sobretudo, quer segurança.
		Teoria Y	<p>1.Despende esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o repouso. A média dos seres humanos não é inerentemente avessa ao trabalho.</p> <p>2.O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para objetivos organizacionais. As pessoas praticarão o autocomando e o autocontrole a serviço de objetivos com os quais se sentirem envolvidas.</p> <p>3.A dedicação a objetivos é uma função das recompensas associadas à sua consecução. As recompensas mais significativas – a satisfação do ego e das necessidades de autorrealização– podem ser resultados diretos do esforço voltado a objetivos organizacionais.</p> <p>4.A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e ênfase na segurança não são características humanas inerentes. Em condições adequadas, a maioria dos seres humanos aprende, não só a aceitar, mas também a buscar responsabilidade.</p> <p>5.Imaginação, inventividade, criatividade e capacidade para usar essas qualidades na solução de problemas organizacionais são amplamente distribuídas entre as pessoas.</p>
De 1960 até o Presente	Sistemas Abertos Katz e Kahn; Emery e Trist	A satisfação e o desenvolvimento do trabalhador aliaram-se ao crescimento e sobrevivência da empresa.	Toda empresa é um sistema – uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados – aberto ou sujeito à influência do ambiente circunvizinho.

Fonte: autora, baseado em Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 09,11, 13, 16)

Há de se considerar alguns pontos sobre o Quadro 1. O primeiro refere-se à abordagem das teorias da administração, formulado por Henry Fayol, em que os autores Wagner III e John (2002) relatam que os princípios descritos foram formulados pelo próprio Fayol, para orientação dos colaboradores no exercício de suas funções.

O segundo ocupa-se em esclarecer que a teoria das relações humanas, da qual McGregor é um expoente máximo, procurou polarizar as abordagens da administração científica e os princípios da administração, em contraste com as novas pesquisas direcionadas à abordagem das relações humanas, que denominou de “Teoria X e Y” (WAGNER III; JOHN, 2002).

Dentre esses experimentos, destaca-se o mais famoso, intitulado “Estudos de Hawthorne”, em que a aplicação do método científico sobre o comportamento dos colaboradores, em uma fábrica em Hawthorne, em Chicago, pôde comprovar uma hipótese gerencial preexistente (LACOMBE, 2008).

Como o foco dessa pesquisa são os fatores intrínsecos e extrínsecos atuantes na gestão de pessoas da administração pública, que concerne à motivação e satisfação dos colaboradores atuantes na educação básica, é importante destacar um subcapítulo sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas, elencado a seguir.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas brasileiras, com as grandes mudanças decorrentes de novas formas de gestão em todo o mundo, inicialmente, pela figura do soberano, advinda da cultura monárquica presente em toda Europa, posteriormente, por conta da globalização e as novas tecnologias, vêm sendo pressionadas a reestruturarem seus aspectos administrativos, e se adequarem a novos padrões gerenciais (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). Três modelos de gestão marcam períodos distintos da história do país, demonstrando o latente interesse do estado em acompanhar a evolução dos processos administrativos, a saber: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial (CAMPELO, 2010).

Campelo (2010) informa que o primeiro refere-se à figura do Estado como uma extensão dos bens do rei; o segundo, criado por Max Weber, estabelece um conjunto de normas que separa o público do privado, firma normas e define rotinas padronizadas, enquanto que o último, modelo gerencial, foi estabelecido durante a década de oitenta sob a perspectiva da Nova Gestão Pública (NGP), em que o foco passa a ser o controle de

resultados, não mais o controle de processos, como na burocracia (BRESSER-PEREIRA, 1988; COSTA, 2008; PETERS, 2008). O Quadro 2 demonstra com clareza as características de cada modelo, de acordo com seus respectivos autores.

Quadro 2 – Características dos Modelos de Gestão Pública Brasileira

Período	Gestão	Características	Autores
Séc. XVII e Séc. XVIII	Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> • Clientelismo, troca de favores • Prevalhecimento do interesse privado em detrimento do interesse público • O patrimônio do monarca se misturava com o patrimônio público 	Faoro (1975); Dimenstein (1988); Nogueira (2001); Gomes (2007); Pereira, Spink (2009); Campelo (2010);
Séc. XVIII e Sec. XIX – A partir de 1930	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado nas propostas defendidas por Max Weber, expoente máximo. • Procedimental-formal • Sistema racional-legal: formalismo e impessoalidade • Surge no período do Estado Liberal • Combate à corrupção e o nepotismo • Profissionalismo • Ideia de carreira • Hierarquia funcional 	Weber (2009); Campelo (2010); Reis (2014)
Sec XX - A partir de 1967	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado nas abordagens: estruturalista, contingencial e sistêmica • Teóricos: Elziane, Thompson, Maslow, McGregor, Likert e John Woodward • A partir do final da Segunda Guerra Mundial: mobilização das nações em busca de recuperação da economia • Contexto da globalização e novas tecnologias • Voltada para os resultados e satisfação do cidadão • Consolidação de um estado mais ativo 	Moreira Neto (1998); Campelo (2010); Reis (2014)

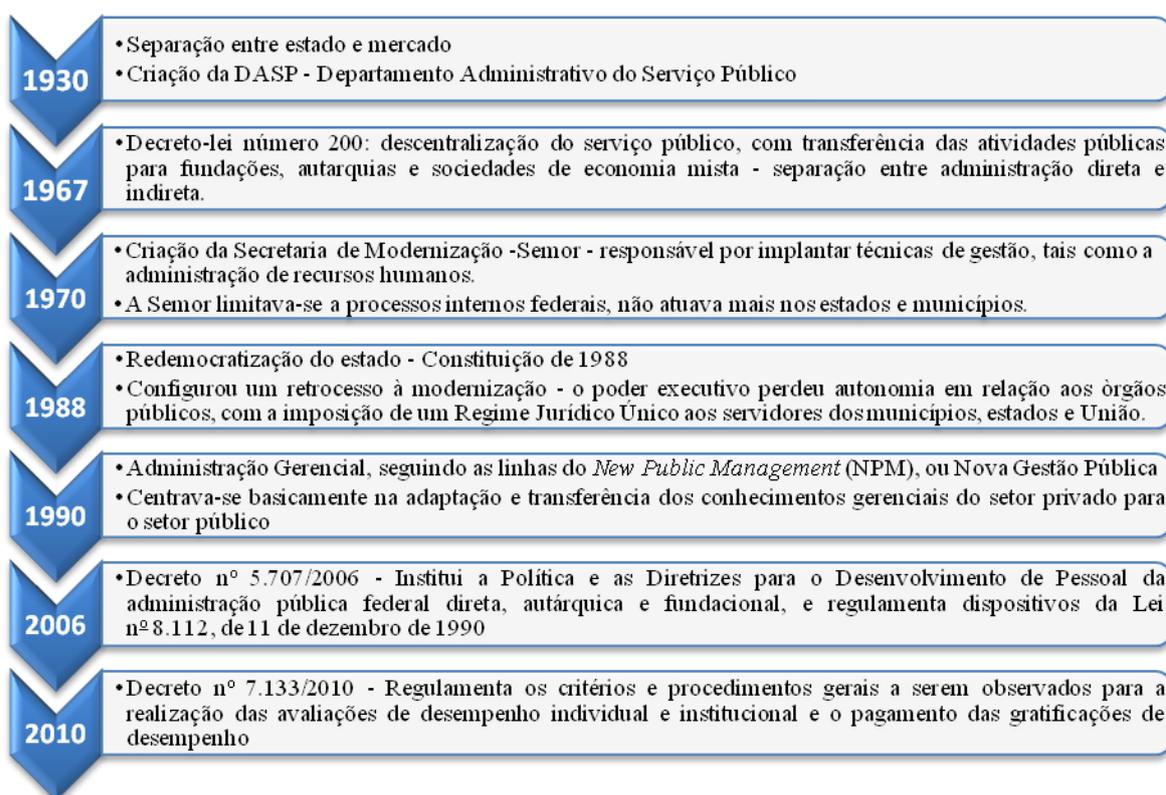
Fonte: autora, baseado em Campelo (2010)

Com base nos modelos de gestão pública brasileira ilustrados no Quadro 2, Schikmann e Campelo (2010) asseveram que, atualmente, o que há de fato é uma simbiose dos três modelos de gestão, transformando a administração do setor público uma esfera difícil de se gerenciar, principalmente no que tange ao departamento de recursos humanos. Secchi (2009, p. 365) concorda ao afirmar que essa ruptura não existe, o que se deu foi um “processo cumulativo de mudanças nas práticas de valores”.

Após tantas transformações na estrutura do Estado, os administradores precisaram trabalhar com muitas incongruências, relacionadas principalmente à configuração do líder, análises de desempenho, tecnologia da informação, cultura organizacional e vantagem estratégica (MOURA; SOUZA, 2016).

É preciso considerar, portanto, que o Brasil passou por algumas reformas estatais significativas, especificamente a partir da década de 30, com o momento histórico denominado “Revolução de 1930”, liderada pelo então presidente Getúlio Vargas (CARMO *et al*, 2018). A linha do tempo proposta na Figura 2 demonstra, de forma contundente, as reformas sofridas pela administração pública que afetaram drasticamente todos os órgãos estatais, principalmente o departamento de gestão de pessoas.

Figura 2 – Reformas Estatais no Contexto Histórico Brasileiro



Fonte: autora, baseado em Carmo *et al* (2018, p.167); Decreto n. 5.707/2006 e nº 7.133/2010

No corte cronológico supracitado na Figura 2, vê-se exemplos enxutos de atitudes tomadas pelo poder executivo para tornar a máquina pública mais ágil. Sob o ponto de vista contemporâneo, cristalinos princípios do domínio estratégico privado, cimentados pela descentralização, *accountability* e competição, foram lançados aos cuidados dos agentes

públicos por volta da década de 90 (CAMPELO *et al*, 2010). Entretanto, Schikmann (2010) ressalta que a reivindicação na qual a sociedade impõe ao poder público hoje, para o alcance de resultados, transpassa a barreira da eficiência, com o objetivo de alcançar uma ação governamental baseada na eficácia e na efetividade, como características imperativas.

A busca pela equiparação do público e privado, citado por Campelo (2010) vê-se como resposta na pesquisa publicada por Schikmann (2010), que estabelece que, para haver essa igualdade, é necessário um “aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal”, atitude intrinsecamente ligada à reformulação de todo o processo administrativo hierárquico vigente nas repartições (SCHIKMANN, 2010, p.13).

No que tange ao recrutamento e seleção de pessoal da máquina pública, vê-se que esta tem foco no cargo e não em competências, haja vista a leitura do edital de seleção do concurso público, onde há uma descrição precisa das características do cargo a qual o candidato almeja preencher (CARMO *et al*, 2018).

Do posto de vista de Schikmann (2010), essa descrição restringe o desempenho do colaborador e não leva em consideração suas habilidades. Outro ponto a se considerar sobre a gestão de pessoas na administração pública é a crítica que Barbosa (1996) faz à maneira formal que a meritocracia e sua avaliação são abordadas, geralmente por meio de leis e decretos, além de outros dispositivos jurídicos.

Concernente ao desempenho do funcionário e sua compensação, fato é que os colaboradores públicos recebem gratificações sem uma devida avaliação de desempenho individual (ODELIUS; SANTOS, 2007) e esta prática é tida como uma forma superficial se contrapesar a nulidade legal de se conceder aumento salarial, sendo que na verdade esse benefício deveria ser concedido às funções que operam em perigo ou esforço superior à média constituída pelo departamento (SCHIKMANN, 2010).

Outra característica peculiar à gestão de pessoas é a capacitação. É imprescindível que este importante instrumento de renovação de conhecimento seja levado sob a ótica da seriedade que lhe é devido, ininterruptamente. A esfera pública, mesmo sendo um ambiente rico em conhecimento, fomenta o aprimoramento da aprendizagem organizacional e inovação de seus colaboradores, com raras exceções (COELHO, 2004).

2.3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Oliveira (2008, p. 24) afirma que “o indivíduo é motivado a realizar seus desejos e concretizar seus projetos de acordo com aquilo que ele deseja alcançar, aquilo que seja motivacional para ele”. Não há, contudo, consenso quanto à ordem dos acontecimentos: os projetos que levam o indivíduo a motivar-se para novos empreendimentos ou a motivação que leva o indivíduo à realização de projetos.

Segundo Alencar (1986), a palavra motivação no sentido latino está relacionada à palavra *commovere*, e tem significado de mover. Assim, a motivação também tem a ver com o ato de motivar alguém ou conduzir a agir ou até mesmo produzir uma resposta. Bergamini (1997) ratifica essa mesma definição, porém acrescenta que a motivação tem a ver com o estado dinâmico em ação.

Sobre as teorias publicadas sobre motivação, Oliveira (2008) esclarece que basicamente advém, de forma geral, de um estudo baseado na interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, sendo aqui analisado o indivíduo em seu ambiente de trabalho. Dessas publicações, depreende-se que a motivação é individual e refere-se a um determinado momento da vida do indivíduo. Cada vivência pode trazer uma motivação diferente e há momentos em que outros sentimentos, como o desespero, a angústia, podem interferir na disposição para qualquer atividade (OLIVEIRA, 2008).

Bergamini (1997) afirma que as teorias motivacionais trabalham com dois enfoques, um *behaviorista*, onde o ser humano é passível aos estímulos externos, e outro que explora a energia que direciona o comportamento humano. De forma similar, Vergara (2006) acredita que a motivação é “uma força”, “uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”, mas acrescenta que ela só pode vir de dentro, somente nós podemos nos motivar, o que recebemos do meio externo são estímulos, incentivos, provocações.

A motivação, de acordo com Robbins (2005) é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para Maslow (1996) *apud* Vieira (2011, p. 10) “motivação é o resultado da interação entre indivíduo e a situação que o envolve”. De maneira análoga, a teoria administrativa analisa como os fatores externos e internos atuam e o quanto estes impactam no dia a dia das organizações.

Sobre as diferentes definições de motivação, o Quadro 3 relaciona autor e ano de publicação ao conceito proposto.

Quadro 3 – Definições de Motivação

Autor	Definição
Pinder (1998, p. 11)	Motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”
George e Jones (1999, p.183)	As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos
Kanfer (1995, p.330)	Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.
Sims, Fineman e Gabriel (1993, p.273)	As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.
Ferreira, Neves, e Caetano (2011)	1. Motivação é o resultado da interação do indivíduo e a situação. 2. Motivação é o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.
Chiavenato (2005, p.243); Robbins (2006)	Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Quanto à intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, que por si só não leva a resultados favoráveis, necessita de ser conduzida numa direção que beneficie a organização e o esforço deverá ser mantido, daí a persistência.
Chiavenato (2005); Ruthankoon e Ogunlana (2003)	O conceito motivação provém do latim <i>movere</i> , que significa mover.
Hoy e Miskel (2015)	Motivação é um estado interno que estimula, orienta, e mantém o comportamento.

Fonte: Vieira, (2012); Hoy e Miskel (2015)

Por se tratar de um tema de fundamental importância para o entendimento da pesquisa, explorado cada vez mais pela Gestão de Recursos Humanos (GRH), faz-se necessário se faz discorrer sobre as principais teorias motivacionais, considerando desde as clássicas às atuais. Cunha, *et al.* (2006) ressaltam que as teorias motivacionais surgiram a partir da década de 50 com o desenvolvimento das ciências sociais, e podem ser categorizadas em teorias do conteúdo, onde os fatores que motivam é que interessam, e teorias de processo, que buscam entender “o porquê” e o “como” da motivação (CUNHA *et al.*, 2006 *apud* VIEIRA, 2012).

Complementar a essa divisão, têm-se as teorias gerais, que consideram a motivação em todas as áreas do conhecimento, e as teorias organizacionais, onde o foco é o posicionamento do indivíduo dentro das organizações (CUNHA *et al.*, 2006), como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação das teorias da motivação

	Teorias gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de conteúdo	Hierarquia das necessidades Teoria ERG	Teoria bifatorial Teoria das Caract. da função
Teorias de processo	Equidade ModCO	Definição de Objetivos Expectativas Teoria da avaliação cognitiva Teoria X e Y

Fonte: Cunha *et al.* (2006) *apud* Vieira (2012)

Por se tratar de uma teoria clássica e atualmente ainda tão aceita nas organizações e no meio acadêmico (BERGAMINI, 1997), faz-se necessário uma análise mais detalhada sobre a teoria que ficou conhecida pela hierarquia das necessidades de Maslow. Inicialmente, deve-se considerar que a necessidade é considerada o elemento fundamental no estudo deste autor, por esse motivo, Abraham Maslow desenvolveu, entre as décadas de 40 e 50, o que ficou popularmente conhecido como “pirâmide das necessidades de Maslow” (VIEIRA, 2012).

Sua teoria descreve, de forma hierárquica, os níveis de necessidades inerentes ao homem, organizadas em cinco níveis, a saber: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. Para ele, assim que satisfeita a necessidade mais básica da hierarquia, o homem tende a galgar o nível superior, até chegar ao topo da pirâmide, mas Vergara (2006) salienta que esse processo não é “engessado”, “as pessoas podem subir e descer na hierarquia”, se primeiro satisfizerem a necessidade anterior. Na Figura 3 há uma descrição detalhada de cada nível.

Figura 3 -Pirâmide de Maslow: Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: adaptado de Robbins (2002)

A simplicidade de entendimento lógico é o principal motivo da popularidade da teoria de Maslow, mas, com o decorrer dos anos, ela foi amplamente criticada, principalmente por

não ter sido comprovada na prática (BERGAMINI, 1997). Sobre a identificação das necessidades, Bergamini (1997) enfatiza: “muitos estudos posteriores à divulgação dessa teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo de que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia social”.

Mas, embora possua limitações, Davis e Keith (2004. p. 53) salientam que o modelo das hierarquias oferece ferramentas que ajudam o gestor a refletir sobre o que motiva seus funcionários e que a motivação varia de forma individual, particular, para que, reconhecendo as reais necessidades de seus colaboradores, possa trabalhar de forma pontual e assertiva.

É importante também destacar que a teoria de Maslow leva a concluir que não é interessante trabalhar demasiadamente a motivação em um único nível, pois isso apenas fará decrescer o efeito sobre a motivação. Robbins (2005. p. 132) alerta que, mesmo que outras teorias mais válidas tenham sido elaboradas, devemos considerar a hierarquia das necessidades, em suas palavras, “por pelo menos duas razões: (1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e (2) alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários”.

É notório que as diversas teorias que abrangem o tema “motivação” permeiam tanto as organizações públicas quanto as privadas. Neste particular da pesquisa, visível restou a organização das pesquisas publicadas por grandes nomes do campo do comportamento humano, advindos dos mais diversos campos do conhecimento, dentre eles psicologia, sistemas, teoria dos jogos, etc.

Embora exista uma gama extensa de publicações sobre o tema, correlaciona-se aqui a motivação aos recursos humanos dentro das escolas públicas, especificamente no que tange ao corpo docente, foco desta pesquisa. O Quadro 5 relaciona as principais características de cada teoria, seus autores, aplicações na gestão de pessoas da esfera pública educacional e suas respectivas fontes.

Quadro 5 – Teorias da Motivação

Teoria	Autor	Características	Aplicações na gestão de pessoas da Adm.Pública, foco no corpo docente	Fonte
Hierarquia das necessidades	Abraham Maslow (1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Tomou como foco da motivação as necessidades humanas • Descreve, de forma hierárquica, os níveis de necessidades inerentes ao homem. • Há cinco tipos hierárquicos de necessidades: Fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização • O indivíduo só pode migrar para o degrau seguinte se satisfizer a necessidade anterior. • Possui fraco suporte empírico 	<ul style="list-style-type: none"> • As necessidades fisiológicas parecem razoavelmente satisfeitas pelos educadores • Crescente carência quanto ao segundo nível hierárquico: segurança. Há violência contra, oriunda e no seio da escola • É difícil lecionar quando se está com medo • Ações políticas causam incertezas quanto à estabilidade no emprego • Necessidade de pertencimento: laços de amizade, grupos de trabalho informais, associações escolares e associações profissionais satisfazem essa necessidade • Necessidade de estima e <i>status</i>, quarto nível: motiva o educador a procurar controle, autonomia, respeito de e para os outros e competência • Necessidade de realização pessoal: motiva os professores a explorar todo o seu potencial como pessoa. 	Bergamini (1997); Davis e Keith (2004); Robbins (2005); Vergara (2006); Vieira (2012); Vieira <i>et al</i> , 2011); Hoy e Miskel (2015);
Teoria ERG	Clayton Alderfer (1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da motivação: as necessidades humanas. • Há 3 tipos de necessidades (ERG): <i>Existense</i>, <i>Relatedness</i>, <i>Growth</i> (existência, relacionamento e crescimento). • Desenvolvida a partir da teoria de Maslow com algumas divergências, sendo a principal a que considera que o indivíduo pode migrar de um nível a outro, sem obrigatoriamente estar satisfeito 	<ul style="list-style-type: none"> • A necessidades de existência refere-se ao que Maslow chama de fisiológica, estas parecem razoavelmente satisfeitas pelos educadores • Necessidade de relacionamento: assim como na teoria de Maslow, laços de amizade, grupos de trabalho informais, associações escolares e associações profissionais satisfazem essa necessidade 	Robbins (2005); Vergara (2006); Vieira (2012); Hoy e Miskel (2015);

		<p>quanto à necessidade anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui fraco suporte empírico 		
<p>Teoria da motivação por realização/ Teoria da necessidade de realização</p>	<p>David C. McClelland (1961, 1965, 1985)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da motivação: a necessidade de realização. • Pessoas com alta motivação de realização movem-se por 3 características principais: poder, associação e realização. • Realização (ou motivos de sucesso) é a busca por novos desafios, assumir responsabilidades para obter rápido retorno e assim saber se precisam melhorar ou se estão fazendo a coisa certa. • Poder: desejo de controle, focado no prestígio, <i>status</i> e influência. • Associação: desejo por relacionamentos interpessoais próximos que envolvam cooperação mútua. 	<ul style="list-style-type: none"> • A necessidade de realização é um motivo importante no ambiente organizacional das escolas, pois gestores e docentes centrados costumam ser bem-sucedidos • Embora a teoria relate que a necessidade de realização é aprendida na infância, outros teóricos defendem que essa necessidade pode ser moldada por experiências recentes, como uma professora que se sinta motivada por lecionar determinado assunto pois percebe que a turma aprende facilmente, mas mostra-se desmotivada por ensinar outro assunto que a turma tenha dificuldade. 	<p>Robbins (2005); Vergara (2006); Vieira (2012); Hoy e Miskel (2015);</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Nem todas as necessidades motivam, algumas apenas evitam a insatisfação. • Os fatores motivadores são de natureza intrínseca ao trabalho e os fatores higiênicos, que evitam a insatisfação, mas não produzem atitudes positivas, são de natureza extrínseca • Baseado em estudos com 203 engenheiros e contabilistas na cidade de Pittsburg, através da técnica de incidentes críticos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta teoria contribui para o entendimento, por parte dos gestores, que tanto os fatores motivadores quanto os fatores higiênicos projetam e enriquecem as funções ligadas ao ensino, tornando-as mais desafiadoras e interessantes, bem como eliminam aspectos do trabalho com maior probabilidade de produzir insatisfação. 	<p>Robbins (2005); Vergara (2006); Vieira (2012); Hoy e Miskel (2015);</p>

<p>Teoria bifatorial ou Teoria da motivação-higiene</p>	<p>Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)</p>	<p>Flanagan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herzberg se concentra na pessoa psicológica em termos de como o trabalho afeta as necessidades básicas. • Ressalva: a separação entre os dois conjuntos não é tão clara, por exemplo, o salário pode ser desencadeador de insatisfação como motivador para alguns colaboradores. 		
<p>Teoria da equidade</p>	<p>Stacy Adams (1965)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defende que deve haver justiça no local de trabalho. • Sugere que o mecanismo-chave para que o colaborador perceba se está sendo tratado justamente no trabalho é comparar-se com os outros • Se as relações de entradas/saídas forem basicamente iguais às daqueles que são tomados como agentes de comparação, então haverá aí um tratamento justo. • As desigualdades são perturbadoras. Sua consequência é a motivação reduzida. • Os indivíduos que se sentem injustiçados no trabalho, tentam reduzir esse sentimento de 3 formas: (a) Tentam aumentar seus benefícios, como aumento do salário ou outra recompensa. (b) procuram outro emprego. (c) se 	<ul style="list-style-type: none"> • Professores antigos, que muitas vezes chegam tarde, aplicam poucos testes, nunca são voluntários para nada, se apressam para ir embora no final do período escolar, evitam todas as reuniões e delegam seu trabalho a outros, causam um forte sentimento de injustiça por parte dos professores jovens, que trabalham longas horas, ficam depois do expediente para ajudar os alunos, preparam-se arduamente para a cada aula e auxiliam com atividades extracurriculares, principalmente quando descobrem que eles ganham o dobro do seu salário 	<p>Robbins (2005); Vergara (2006); Cunha <i>et al</i> (2006); Vieira (2012); Hoy e Miskel (2015)</p>

		esforçam menos no trabalho.		
Teoria da autoeficácia	Baseado nos estudos publicados por Bandura (2005) e Rotter (1966)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoeficácia é o julgamento de uma pessoa sobre sua capacidade de organizar e executar um plano de ação necessário para atingir certo nível de desempenho. • As crenças de autoeficácia contribuem para a motivação por determinar: (a) os objetivos que os indivíduos definem para si mesmos, (b) quanto esforço eles investem na tarefa, (c) por quanto tempo perseveram diante das dificuldades, (d) sua resiliência aos fracassos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um desempenho decente realizado com níveis de esforço e persistência influenciados pela sensação de eficácia do executante, quando concluído, torna-se uma fonte de futuras crenças de eficácia. • Ajudar os professores a desenvolverem altos níveis de autoeficácia, resultará em dividendos duradouros. • Persistência, esforço e sucesso de ensino dependem do quanto o professor acredita ter a capacidade de organizar e executar o ensino que conduza à aprendizagem bem-sucedida em uma situação específica. 	Bandura (2005); Rotter (1966); Hoy e Miskel (2015)
Teoria das expectativas	Victor Vroom (1964)	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente. • A motivação no trabalho é influenciada por 3 fatores: expectativa (crença de que se pode realizar uma tarefa), Instrumentalidade (Crença de que o bom desempenho será notado e recompensado) e valência (valor percebido ou atratividade de uma recompensa) • O nível de motivação do colaborador é proporcional ao aumento da valência, instrumentalidade e expectativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • A força da motivação em um modelo de expectativa está positivamente correlacionada com satisfação no trabalho, esforço e desempenho nas escolas • Pra motivar o corpo docente nas escolas a se comprometer com uma mudança administrativa, o gestor deverá convencê-lo que a mudança é possível com esforço, que as consequências serão notadas e que as recompensas valem a pena. 	Vergara (2006); Cunha <i>et al</i> (2006); Vieira (2012); Hoy e Miskel (2015)

Fonte: autora, dados da pesquisa (2019)

2.4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Uma das principais teorias que tentam explicar a motivação é a que diferencia a motivação intrínseca da motivação extrínseca. A intrínseca refere-se aos aspectos motivacionais inatos que tendem a comprometer os próprios interesses e exercitar as próprias capacidades, ou seja, demonstrar sensação de autodeterminação e competência, agir pelo prazer em realizar alguma tarefa e pelo desafio de realização de uma atividade, pois quando se está realizando alguma atividade no qual é competente, ocorre a diversão e o interesse em fazê-la (DECI; RYAN, 1995 *apud* REEVE, 2011).

Desse modo, pode-se dizer que a motivação intrínseca é, ela mesma, a autodeterminação que o indivíduo possui e que o leva a liberdade de escolha, perseguindo seus próprios interesses. Está, portanto, relacionada não apenas à satisfação de necessidades físicas, econômicas, mas, acima de tudo, está relacionada às necessidades psicológicas (PENA, 2001). O mesmo autor, por sua vez, acrescenta que a motivação intrínseca:

[...] é desencadeada por fatores internos ao próprio, não se afigurando contingente a fatores externos, como reforços ou recompensas. Os fatores internos respeitam à realização pessoal do indivíduo, variando consoante os seus valores e preferências, ou seja, dependendo da relevância e interesse atribuídos pelo próprio a uma determinada tarefa ou objetivo (PENA, 2001, p. 42).

Por isso, a motivação intrínseca é também conceituada como “promotora da aprendizagem” (PENA, 2001, p.42) e interfere, também, no desenvolvimento pessoal e bem-estar psicológico. Ela não exclui, no entanto, a motivação extrínseca e, em alguns casos, ambas parecem atuar conjuntamente. Se a motivação pessoal pode levar o indivíduo a um estado de realização, essa realização pode gerar uma recompensa, que é extrínseca.

Percebe-se então, que determinadas conquistas tendem a ser mais prazerosas, segundo (PENA, 2001). Quando se observa a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, nesse caso, vê-se que elas representam um fator adicional ao desempenho na consecução de objetivos.

A motivação extrínseca, por sua vez, é uma ocorrência externa e o indivíduo depende das vantagens e das recompensas externas, além dos incentivos ambientais. É a motivação que leva o indivíduo a realizar algo; não está na busca pela sua satisfação interna em si, mas é ocasionada por uma consequência diferente da atividade procurada. Por exemplo: um filho se

prepara para uma determinada graduação, influenciado pela escolha e desejo dos seus pais (DECI; RYAN, 1995 *apud* REEVE, 2011).

Assim, enquanto na motivação intrínseca o que move o indivíduo é uma satisfação pessoal e interna, na extrínseca ocorre por causa das consequências que isso trará e o que o moveu. Essa motivação extrínseca divide-se em quatro tipos: motivação extrínseca por regulação externa; motivação externa para regulação introjetada; motivação extrínseca por regulação identificada e motivação extrínseca por regulação integrada (REEVE, 2011).

Apesar das inúmeras subdivisões realizadas por estudiosos, baseadas nos condicionantes desse tipo de motivação, pode-se dizer que, em geral, ela está relacionada ao ambiente, às situações e aos fatores externos (REEVE, 2011). Em geral, essa motivação é utilizada para incentivar as pessoas a alcançarem metas e se sentirem engajadas para a consecução de algum objetivo. Por isso, o indivíduo não pode ser dependente desse tipo de motivação.

A motivação, portanto, vai além da satisfação pessoal e leva o indivíduo a se mobilizar e concentrar suas forças diante de um objetivo ou tarefa. É preciso incentivar a automotivação para evitar que, no interregno entre uma motivação e outra, o indivíduo se sinta triste e sem motivos para continuar na busca por novas conquistas.

Assim, entende-se que a importância maior está em procurar conhecer o que motiva, em lugar de buscar resposta investigativa sobre como se dá o comportamento motivacional. Buscar entender os fatores que levam o colaborador a se sentir motivado durante sua estadia na organização é o objetivo deste trabalho.

2.5 SATISFAÇÃO

As empresas buscam estabelecer vantagem estratégica através do investimento em seu capital humano, como dito anteriormente (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; HUSELID, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998). O capital humano é essencial. Contudo, de acordo com Robbins (2005), as pesquisas desenvolvidas em Hawthorne, base dos estudos que consolidaram a escola das relações humanas, criaram o mito de que a satisfação dos funcionários era o que de fato importava para o aumento da produção, e isso fez com que os empresários se esforçassem para fazer com que seus colaboradores se tornassem mais felizes.

O autor define a satisfação laboral como o “conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho”, como alegria, por exemplo, entretanto, será mesmo que “funcionários felizes são funcionários produtivos?” (ROBBINS, 2005, p.68). Considerando a importância do tema para as organizações e para este estudo, vale a pena analisar alguns pontos interessantes levantados e esclarecidos por Robbins (2005). Por se tratar de um trabalho bem detalhado pelo autor, o cerne do seu pensamento será demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 – Questões sobre a relação da satisfação com fatores inerentes ao trabalho

QUESTÕES LEVANTADAS	RESPOSTAS ÀS QUESTÕES
Como medimos a satisfação com o trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos. • Há duas mensurações geralmente aceitas: Classificação Global Única e Soma de Pontuação. • Classificação Global Única: Os funcionários respondem questões do tipo “levando tudo em consideração quão satisfeito você está com seu trabalho?”, e uma escala que vai de 1 a 5 onde 1 é extremamente satisfeito e 5 é extremamente satisfeito. • Soma de Pontuação: Identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual sua opinião sobre cada um deles, onde são classificados em uma escala padronizada e depois somados para se obter uma pontuação geral da satisfação.
Qual o efeito da satisfação com o trabalho sobre a produtividade ?	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários felizes não são necessariamente funcionários mais produtivos. • Pesquisas comprovam que a produtividade conduz à satisfação, à nível individual • Em termos de organização como um todo, nota-se que empresas com funcionários satisfeitos tendem a serem mais eficazes do que aquelas com funcionários insatisfeitos. • Conclusão: Não se pode dizer que funcionários felizes são mais produtivos, mas com certeza organizações felizes são mais produtivas.
Qual o efeito da satisfação com o trabalho sobre o absenteísmo ?	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos comprovam que existe uma relação negativa entre satisfação e absenteísmo, ou seja, embora faça sentido o fato de que funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltar ao trabalho, outros fatores tem impacto sobre essa relação e reduzem a relação.
Qual o efeito da satisfação com o trabalho sobre a rotatividade ?	<ul style="list-style-type: none"> • A satisfação está negativamente relacionada com a rotatividade. • Há limitadores mais importantes na decisão de deixar o emprego como condições de mercado e expectativas quanto à oportunidade no emprego e o tempo de casa. • O nível de satisfação é menos importante para prever a rotatividade de desempenho superior, já que as empresas fazem grandes esforços para manter esses funcionários, como aumento de salário, elogios e reconhecimento, ao contrário dos funcionários com baixo desempenho, onde a satisfação se torna essencial para sua permanência.
	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários satisfeitos estão mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. • Funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências

Qual o efeito da satisfação com o trabalho sobre a cidadania organizacional ?	<p>positivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A satisfação influencia a cidadania organizacional por meio da percepção de justiça, já que o nível de satisfação cai consideravelmente quando o colaborador não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou em sua política de remuneração. Logo, o nível de confiança do colaborador cai em relação à empresa, diminuindo também a boa vontade desse indivíduo para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam sua função.
Qual o efeito da satisfação com o trabalho e a satisfação dos clientes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se trata de empregados do setor de serviços, que interagem constantemente com os clientes, a satisfação dos funcionários está diretamente relacionada com a avaliação positiva por parte dos clientes, aumentando inclusive a lealdade destes em relação à empresa. • Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos, traços apreciados pelos clientes. • Já na relação inversa, clientes insatisfeitos podem aumentar a insatisfação dos funcionários, que relatam que, quando esses clientes se comportam de maneira rude, insensível ou irracional, sua satisfação no trabalho é afetada negativamente.
Quais as consequências da insatisfação com o trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • Saída: busca de um novo emprego e demissão • Comunicação: tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão de problemas com superiores e algumas formas de atividade sindical. • Lealdade: Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes “farão a coisa certa”. • Negligência: Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento de índices de erros.

Fonte: autora, baseado em Robbins, 2005, p.66 a 70.

Entende-se, pelo quadro 6, que há muitos mitos a respeito da satisfação no trabalho que precisam ser esclarecidos, com o intuito de redirecionar o gestor à atividades que de fato causarão um “estado emocional de prazer” adequado ao colaborador, e este, por fim, venha realizar suas atividades de forma enérgica e harmônica aos objetivos da organização.

No tocante ao setor público, Vieira *et al*(2011) salientam que problemas como a falta de dinheiro para reparar e resolver problemas urgentes, *déficit* de afetividade nos relacionamentos entre os indivíduos dentro das organizações, bem como os “vácuos tecnológicos” e “sucateamento das instalações”, são os principais motivos de insatisfação nas repartições públicas brasileiras (VIEIRA *et al* 2011, p.7).

Assim, os autores esclarecem que, para sanar esses problemas, é essencial “a promoção do aumento da efetividade e da modernização do aparelho estatal”, pois essas medidas garantem “uma atuação orientada para a eficácia e eficiência, o que significaria promover uma gestão efetiva com vista ao bom desempenho da Administração Pública no país” (VIEIRA *et al* 2011, p.7).

3. METODOLOGIA

Gil (2002) esclarece que o objetivo da ciência é checar a verdade dos fatos, e que para se alcançar o resultado almejado é necessário utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos conhecidos como método científico. Para o autor, a “verificabilidade” do método científico é que o distingue de outros tipos de conhecimento, e que o primeiro passo a ser dado é esclarecer o “método que possibilitou chegar a esse conhecimento” (GIL, 2002, p.27).

Por sua vez, Medeiros (2010) completa que as pesquisas científicas “são sistematicamente planejadas e levadas a efeito segundo critérios rigorosos de processamento das informações” e que só podem ser reconhecidas como tal “se sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência”.

Sendo assim, esse tópico tem como objetivo apresentar os procedimentos que delinearão essa pesquisa, expondo de forma sistemática as técnicas utilizadas, dispostas na seguinte ordem: objeto de estudo e unidade de análise; universo, amostragem e amostra da pesquisa; coleta de dados, instrumento de pesquisa; método de tratamento e análise dos dados; avaliação dos tipos de relacionamentos; modelo teórico-empírico da pesquisa.

Vale acrescentar, contudo, que houve a contribuição dos docentes concursados, atuantes na administração pública estadual para se alcançar o objetivo proposto na pesquisa. O estudo possui natureza descritiva, valendo-se de um levantamento quantitativo realizado junto aos professores efetivos acima mencionados.

Das 8 cidades pertencentes à diretoria regional número oito (DRE-8), as selecionadas foram: Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros, pertencentes a região metropolitana de Aracaju/SE. Foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificar os fatores extrínsecos e intrínsecos que satisfazem e motivam o exercício da função, considerados importantes sob a ótica do docente de educação básica estadual, com base nos dois construtos: satisfação e motivação da teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) *apud* Vieira (2012).

3.1 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

Tem-se como objeto de estudo os órgãos públicos educacionais da região metropolitana de Sergipe, especificamente pertencentes aos dois municípios mais populosos

que participam da diretoria regional número oito: Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros. A unidade de análise foram os funcionários públicos docentes estaduais.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA DA PESQUISA

Para identificar o quantitativo de docentes efetivos pertencentes à DRE-8 foram retirados dados do site da Secretaria de Educação e Cultura (SEDUC). Chegou-se a um total **1418** colaboradores, melhor visualizado no Quadro 7, que relaciona a quantidade atual de colaboradores atuantes no ensino público estadual, especificamente na DRE 8, a nível de educação básica, à sua unidade de ensino.

Quadro 7 – Quantidade de docentes em exercício na DRE 8 e sua respectiva unidade de ensino em 2019

Cidade	Nome da unidade	Docentes efetivos
Barra Dos Coqueiros	Colégio Estadual Dr. Carlos Firpo	39
	Escola Estadual Prof. José Franklin	34
	Escola Reunidas Coelho Neto	11
Itaporanga D Ajuda	Colégio Estadual Felisbello Freire	45
	Colégio Estadual Hélio Wanderley Sobral Carvalho	19
	Escola Estadual Francisco Sales Sobral	14
	Escola Estadual José Sobral Garcez	12
	Escola Estadual Pedro Almeida Valadares	19
Laranjeiras	Colégio Estadual Prof. ^a Zizinha Guimarães	45
	Escola Estadual Conego Filadelfo Oliveira	25
	Escola Estadual João Ribeiro	26
	Escola Estadual Prof. Antônio Nobre de Almeida	7
	Escola Rural Povoado Mussuca	3
Nossa Senhora do Socorro	CEEP Gov. Seixas Dória	17
	Centro de Excelência Deputado Jonas Amaral	40
	Centro Estadual Profissionalizante Prof. ^a Neuzice Barreto	4
	Colégio Estadual Frei Inocêncio	10
	Colégio Estadual Gilberto Freire	44
	Colégio Estadual João Batista Nascimento	51
	Colégio Estadual Poeta José Sampaio	21
	Colégio Estadual Pres. Juscelino Kubitschek	57
	Colégio Estadual Prof. Antônio Fontes Freitas	50
	Colégio Estadual Prof. Leão Magno Brasil	48
		13
	Colégio Estadual Alfredo Montes	
	Colégio Estadual Prof. José Barreto Fontes	37
	Escola Estadual Prof ^a Maria Herminia Caldas	27
	Escola Estadual João Arlindo de Jesus	12
	Escola Estadual Jorge Amado	44
	Escola Estadual Jornalista Célio Nunes	17
Escola Estadual José Freire da Costa Pinto	12	
Escola Estadual Marinalva Alves	18	

	Escola Estadual Poeta João Freire Ribeiro	28
	Escola Estadual Profª Agda Fontes Ferreira	18
	Escola Estadual Profª Julia Teles	28
	Escola Estadual Prof. Cecinha Melo Costa	21
	Escola Estadual Prof. Diomedes S. da Silva	17
	Escola Estadual Prof. Francisco José Gomes	6
	Escola Estadual Zumbi dos Palmares	19
	Escola Rural Paulo Freire	3
Riachuelo	Colégio Estadual Professora Maria de Lourdes Góis	24
Santa Rosa de Lima	Colégio Estadual Dr. Edelzio Vieira de Melo	19
Santo Amaro das Brotas	Colégio Estadual Esperidião Monteiro	22
	Colégio Estadual Prof. Rogaciano M Leão Brasil	18
	Escola Menino Jesus de Sion	19
São Cristóvão	Centro de Excelência Professor Hamilton Alves Rocha	28
	Colégio Estadual Armindo Guaraná	45
	Colégio Estadual Deputado Elísio Carmelo	31
	Colégio Estadual Pe Gaspar Lourenço	54
	Colégio Estadual Prof.ª Glorita Portugal	53
	Colégio Estadual Prof.ª Olga Barreto	41
	Escola Reunidas Adelaide Garcez Caldas Barreto	11
	Escola de 1º grau Cap. Manoel Batista Santos	5
	Escola Estadual Luiz Guimarães	11
	Escola Estadual Major Joao Teles	1
	Escola Estadual Prof.ª Neyde Mesquita	22
	Escola Estadual Professor dos Manoel Passos de Oliveira Teles	15
	Escola Estadual Prof. Normelia Araújo Melo	17
Escola Estadual Sen. Paulo Sarasate	21	
Total	59 unidades	1418

Fonte: autora, baseado em dados disponíveis no site SEDUC 2019

Dessa diretoria regional foram selecionados os municípios próximos à capital do estado, exposta no Quadro 8, que relaciona a quantidade de docentes à sua unidade de ensino, apenas nas cidades de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros, universo dessa pesquisa. É importante destacar que os demais municípios pertencentes a DR8 ficaram de fora dessa pesquisa em virtude da dificuldade de acesso aos docentes por parte da pesquisadora.

Quadro 8 – Docentes em exercício na DRE-8 nas cidades de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros

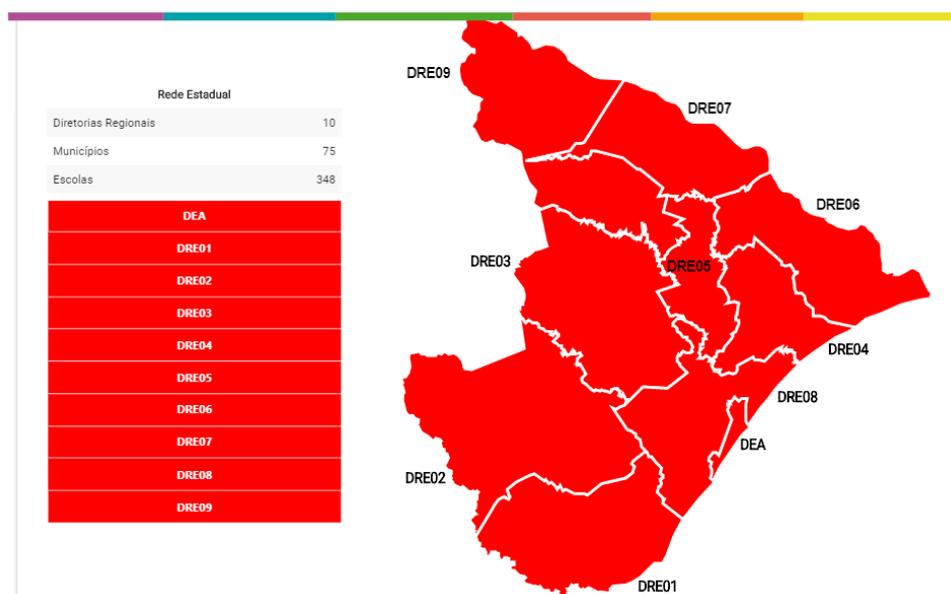
Cidade	Nome da unidade	Docentes efetivos
	CEEP Gov. Seixas Dória	17
	Centro de Excelência Deputado Jonas Amaral	40
	Centro Estadual Profissionalizante Prof.ª Neuzice Barreto	4
	Colégio Estadual Frei Inocêncio	10

Nossa Senhora do Socorro	Colégio Estadual Gilberto Freire	44
	Colégio Estadual João Batista Nascimento	51
	Colégio Estadual Poeta José Sampaio	21
	Colégio Estadual Pres. Juscelino Kubitschek	57
	Colégio Estadual Prof. Antônio Fontes Freitas	50
	Colégio Estadual Prof. Leão Magno Brasil	48
		13
	Colégio Estadual Alfredo Montes	
	Colégio Estadual Prof. José Barreto Fontes	37
	Escola Estadual Profª Maria Herminia Caldas	27
	Escola Estadual João Arlindo de Jesus	12
	Escola Estadual Jorge Amado	44
	Escola Estadual Jornalista Célio Nunes	17
	Escola Estadual José Freire da Costa Pinto	12
	Escola Estadual Marinalva Alves	18
	Escola Estadual Poeta João Freire Ribeiro	28
	Escola Estadual Profª Agda Fontes Ferreira	18
	Escola Estadual Profª Julia Teles	28
	Escola Estadual Prof. Cecinha Melo Costa	21
	Escola Estadual Prof. Diomedes S. da Silva	17
	Escola Estadual Prof. Francisco José Gomes	6
	Escola Estadual Zumbi dos Palmares	19
	Escola Rural Paulo Freire	3
Escola Menino Jesus de Sion	19	
Barra Dos Coqueiros	Colégio Estadual Dr. Carlos Firpo	39
	Escola Estadual Prof. José Franklin	34
	Escola Reunidas Coelho Neto	11
Total	59 unidades	765

Fonte: autora, baseado em dados disponíveis no site SEDUC 2019

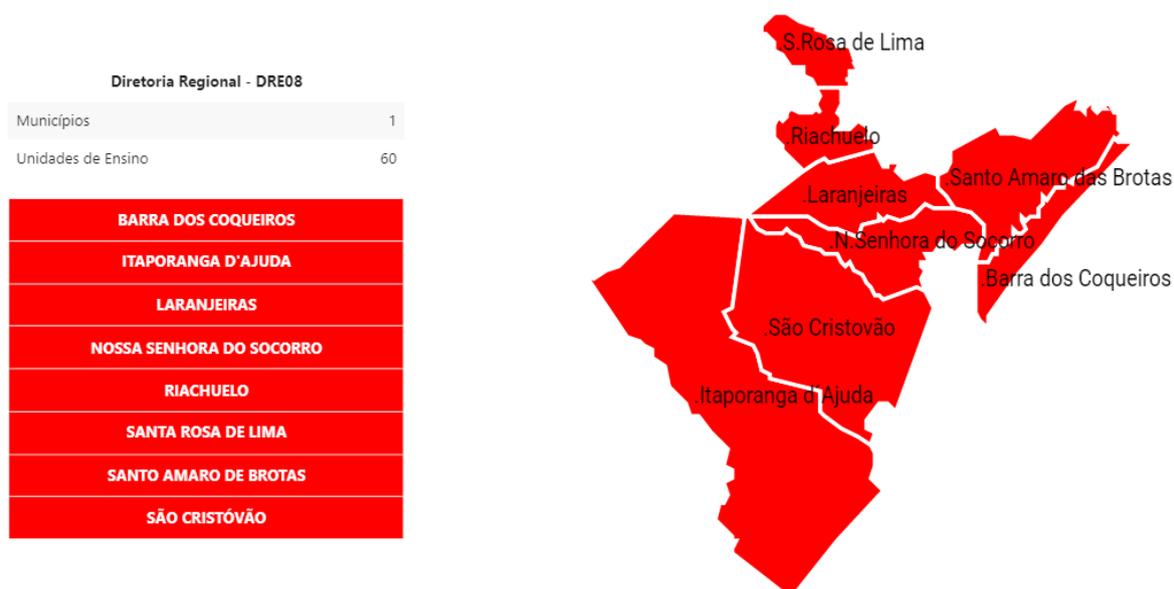
As Figuras 1 e 2 foram retiradas do site da SEDUC, e tiveram como objetivo localizar a DRE-8, de modo a compreender a posição dessa diretoria no estado de Sergipe. Vale acrescentar que a sigla DEA significa Diretoria Estadual em Aracaju.

Figura 4 – Mapa das diretorias regionais das escolas estaduais de Sergipe



Fonte: autora, baseado em dados disponíveis no site SEDUC 2019

Figura 5 -Municípios que compõem a Diretoria Regional número oito, responsável pelas escolas estaduais da Grande Aracaju



Fonte: autora, baseado em dados disponíveis no site SEDUC 2019

A partir dessas informações, chegou-se ao universo da pesquisa, composto por 765 docentes efetivos dos municípios de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros. Para o cálculo da amostra foi utilizada a fórmula estatística de frequência amostral desconhecida abaixo exposta, elaborada por Bussab e Morettin (1986) *apud* SILVA, (2016, p. 4), escolhida por se tratar de uma população finita.

$$n = \frac{z^2 \cdot f(1 - f) \cdot N}{e(N - 1) + z \cdot f \cdot (1 - f)}$$

$$n = \frac{1,96 \cdot 0,5(1 - 0,5) \cdot 765}{0,05(765 - 1) + 1,96 \cdot 0,5(1 - 0,5)}$$

Nota:

f = frequência amostral desconhecida, no valor de (0,5);

z^2 = intervalo de confiança de 95%, o que equivale a 1,96;

N = universo professores nas escolas;

e = erro de 5%.

A partir do cálculo elaborado através da fórmula estatística de frequência amostral, chegou-se a uma amostra de 201 professores nos dois municípios foco desta pesquisa. No entanto, foi possível obter respondentes além da amostragem calculada, ou seja, 247, o que permite melhor generalização nos resultados (HAIR *et al.* 2005) A amostragem aleatória simples foi o método de seleção dos entrevistados. Segundo Hair *et al.* (2005) *apud* SILVA (2016), é “um método direto de amostragem que atribui a cada elemento da população igual probabilidade de ser selecionado”.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA/COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados utilizando-se o instrumento disponibilizado pelo Google, conhecido por Google Forms; e pessoalmente, nas seguintes escolas: Escola Estadual Jorge Amado, Colégio Estadual Prof. Antônio Fontes Freitas, Colégio Estadual Pres. Juscelino Kubitschek, Escola Estadual Prof.^a Maria Hermínia Caldas e Colégio Estadual Dr. Carlos Firpo.

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi validado e comprovado por (MELIÁ; PEIRÓ CALATAYUD, 1986; MELIÁ; PEIRÓ, 1998, *apud* SILVA, 2016) da Universidade de Valência, com o intuito de reconhecer fatores que derivam dos constructos satisfação e motivação. O instrumento foi elaborado com base na teoria de Maslow (1970) e de Herzberg (1986), demonstradas no quadro 5 do referencial teórico desta pesquisa.

A ilustração do instrumento pode ser melhor visualizada no quadro 9, formado por 30 variáveis, relacionados a dois construtos, satisfação e motivação. As variáveis relacionadas ao construto satisfação vão do V9 a V24 e as variáveis que formam o construto motivação vão do V25 a V41.

Quadro 9 – Instrumento de Pesquisa

VARIÁVEIS SATISFAÇÃO
V9- Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho
V10- Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo
V11- Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas
V12- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo
V13- Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo
V14- Sou chamado a participar das decisões da escola que trabalho
V15- Tenho me desenvolvido profissionalmente
V16- O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.
V17- Considero bom o relacionamento com a direção
V18- Concordo com as decisões organizacionais da escola que trabalho
V19- Estou satisfeito com minha remuneração
V20- Meu trabalho me proporciona status
V21- Confio que continuarei na escola que trabalho
V22- Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na escola que trabalho
V23 – Sinto que meu trabalho é reconhecido pelos alunos
V24 – Sinto-me satisfeito com o plano de carreira dos professores estaduais

VARIÁVEIS MOTIVAÇÃO
V25- Instalações físicas
V26- Poder usar as instalações
V27- Promover o desenvolvimento/crescimento profissional
V28- Integração da equipe de trabalho
V29- Oportunidade de crescimento no trabalho
V30- Autonomia na sala de aula
V31- Autonomia na escola
V32- Estabilidade no emprego
V33- Gostar do que faz
V34- Salário somado a benefícios
V35- Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência com poucos recursos
V36- Desafios existentes no trabalho

V37- Relação interpessoal com os colegas
V38- Relação com a equipe diretiva
V39- Participação nas decisões da escola
V40- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz
V41- Ser ouvido

Fonte: Meliá; Peiró Calatayud, (1986) e Meliá; Peiró, (1998) *apud* Silva (2017)

A marcação das variáveis presente no questionário foi do tipo *Likert*, de 1 a 5 pontos, em que o entrevistado poderia considerar que quanto menor o valor, menos satisfeito ou motivado ele está, e quanto maior o valor, mais motivado e satisfeito ele está. Antes da aplicação efetiva da pesquisa, foi realizado um pré-teste com 12 professores da Escola Estadual Jorge Amado, levando à melhor compreensão das variáveis e confirmação do melhor entendimento das perguntas. Após o pré-teste, algumas correções foram feitas, e chegou-se ao questionário final, disposto no apêndice desta pesquisa.

3.4 MÉTODO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

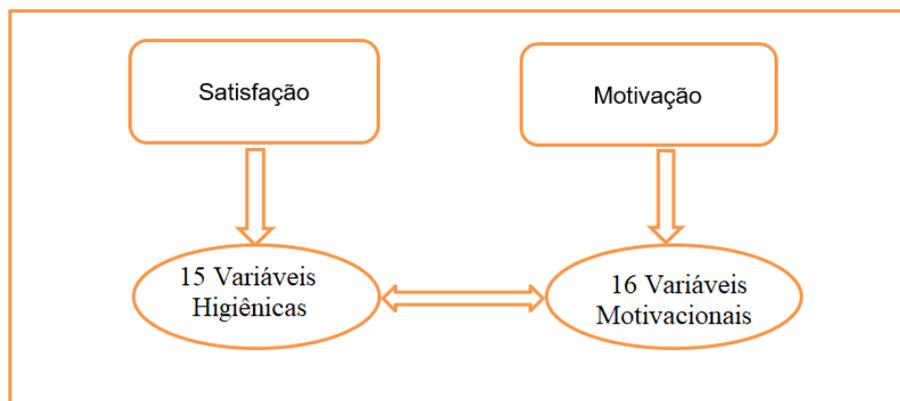
O método escolhido para a o tratamento dos dados da pesquisa foi a Análise Fatorial Exploratória, técnica multivariada que “fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis” (HAIR, 2009, p.102). O modelo pretende averiguar as dimensões dos constructos motivação e satisfação, consideradas aqui como variáveis dependentes, além de definir as variáveis que estão fortemente inter-relacionadas aos constructos, identificadas como variáveis independentes.

Por considerar que há um suporte teórico que embase a pesquisa em questão, alicerçada em publicações anteriores (MELIÁ; PEIRÓ; CALATAYUD, 1986, MELIÁ; PEIRÓ, 1998, SILVA, 2014, SILVA, 2017), que se debruça na busca da estrutura em um conjunto de variáveis com redução de dados, a Análise Fatorial desempenha então um caráter Exploratório (HAIR, 2009), apoiando o objetivo do estudo.

3.5 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO

O modelo teórico-empírico da pesquisa associa os dois construtos (satisfação e motivação) do estudo em questão na percepção dos colaboradores públicos docentes efetivos das unidades educacionais estaduais de Sergipe, conforme pode ser visto Figura 4.

Figura 4 – Modelo teórico-empírico da pesquisa



Fonte: autora da pesquisa, com base no referencial teórico

3.6 ANÁLISE DAS PREMISSAS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

Prearo et al. (2011) salientam que algumas premissas inerentes à Análise Fatorial Exploratória devem ser consideradas, antes de se analisarem os resultados, a saber:

Quadro 10 - Premissas inerentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

PREMISSAS	DEFINIÇÕES	TESTES ESTATÍSTICOS	CONSIDERAÇÕES	AUTORES
Sensibilidade ao tamanho da amostra	<ul style="list-style-type: none"> tamanho da amostra deve ser adequado 		5 a 20 casos por variável (Stevens,1996) 5 casos por variável (Pestana e Gageiro,2000), 20 casos por variável (Hair <i>et al.</i> ,2005), 300 casos no total (Tabachnik e Fidell (1996)	Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (1996); Pestana e Gageiro (2000); Aaker <i>et al.</i> (2001); Hair <i>et al.</i> (2005); Garson (2007); Prearo et al. (2011)
Multicolinearidade	<ul style="list-style-type: none"> existência de mais de uma relação linear exata 	MSA (Measure of Sampling Adequacy); KMO (Kaiser-Meyer-Olkin); VIF (Varianceinflationfactor); Índice de condição; Índice de tolerância	<ul style="list-style-type: none"> SA (Measure of Sampling Adequacy) > 0,5- Pestana e Gageiro, (2000); Tabachnik e Fidell (1996)e Garson (2007) 	Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (1996); Pestana e Gageiro (2000); Garson (2007); Aaker <i>et al.</i> (2001); Hair <i>et al.</i>

			MO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5- Pestana e Gageiro, (2000); Tabachnik e Fidell(1996) e Garson (2007)	(2005); Garson (2007); Prearo et al. (2011)
Normalidade multivariada	<ul style="list-style-type: none"> Condição mais fundamental de aplicação das técnicas de análise multivariada que se utilizam de variáveis métricas e testes estatísticos. Para dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada exata dificilmente ocorre. Nesses casos, a densidade normal é frequentemente uma aproximação útil à verdadeira distribuição da população 	O índice de Mardia parece ser o teste paranormalidade multivariada mais disponível para os usuários de pacotes estatísticos. Baseado nas funções de <i>Skewnesse Kurtosis</i> , o índice de Mardia só é disponível no pacote estatístico LISREL e no pacote estatístico EQS.	Condição para os testes de significância	Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (1996); Johnson e Wichern (1998); Pestana e Gageiro (2000); AAKER <i>et al.</i> (2001); Hair <i>et al.</i> (2005); Garson (2007); Prearo et al. (2011)
Homoscedasticidade	<ul style="list-style-type: none"> Quando a variância dos termos de erro parece constante ao longo do domínio da variável preditora. Propriedade fundamental que deve ser garantida, sob pena de, se não o for, invalidar-se toda a análise estatística 	Inicialmente: Gráficos dos resíduos (erros). Teste de Goldfeld-Quandt; Teste de Park; Teste de Breusch-Pagan-Godfrey; Teste de White's; Teste de Levene para Homogeneidade das Variâncias; Teste de Bartlett's para Homogeneidade das Variâncias; Teste F-max; Teste Box's M		Hair <i>et al.</i> (2005); Prearo et al. (2011)
Linearidade	<ul style="list-style-type: none"> Valores que se ajustam a uma linha reta, que manifesta uma mudança com unidade constante da variável dependente em relação a uma mudança constante da variável independente. 	A inspeção simples de gráficos como o diagrama de dispersão (Scatterplot); análise de correlação; outros testes mais complexos		Hair et al. (2005); Prearo et al. (2011)

Fonte: autora, baseado em Prearo et al. (2011)

A pesquisa atende às premissas demonstradas no quadro 10, consideradas pelo autor como necessárias à sua comprovação estatística, com ênfase aos testes de multicolinearidade como MSA (Measure of Sampling Adequacy) e KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). No que tange à normalidade, como foi demonstrado no quadro 10, “para dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada exata dificilmente ocorre” (EISENBEIS, 1977; HUBERTY, 1994 apud PREARO et al., 2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais fatores são considerados importantes, do ponto de vista motivacional, de acordo com os docentes que pertencem à administração pública estadual no exercício de suas funções. O método de análise utilizado foi a Análise Fatorial Exploratória – AFE, em virtude da amplitude dos construtos motivação e satisfação e do desconhecimento da relação de dependência entre suas variáveis (HAIR *et al.* 2009; CORRAR *et al.* 2009).

Utilizou-se a AFE com o intuito de se reduzir um conjunto de variáveis a um número menor de fatores, utilizando como ferramenta o *software* IBM SPSS (Statistic Package for Social Science). A redução dessas variáveis torna mais fácil sua interpretação, “sem que se perca a capacidade explicativa dos dados originais” (SILVA, 2016).

As premissas, referentes ao tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade, precisam ser verificadas de forma a preceder a análise dos resultados da AFE, através dos testes de Esfericidade de *Bartlett, Kaiser Meyer Olkin – KMO, Measure of Sampling Adequacy – MAS* e matriz de correlação, conforme parâmetros expostos no Quadro 10.

Como o objeto de estudo dessa pesquisa são as escolas estaduais da região metropolitana de Aracaju, sendo a unidade de análise os professores, é necessário caracterizar o perfil desses colaboradores. Portanto, este será o primeiro tópico que será demonstrado a seguir, seguido da análise dos resultados da AFE do construto satisfação e da motivação, bem como as considerações teóricas acerca do construto satisfação e da motivação.

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

O questionário de identificação do perfil dos entrevistados foi composto por oito variáveis, tais como: tempo de trabalho no magistério, tempo que trabalha em escola pública, gênero, escolaridade, etnia, faixa etária, tipo de escola em que estudou e se o entrevistado exerce outra atividade profissional.

A análise dos resultados desta etapa foi efetivada por meio de estatística descritiva simples. Do total da amostra, 247 entrevistados, 61,5% se declararam do gênero feminino e 38,5% do gênero masculino. Em relação à etnia, a maior parte 55% declarou-se parda, sendo a

segunda resposta mais recorrente a de brancos 26,7%, em seguida os que se declararam pretos 14,7%, amarelo 6% e apenas 2,4% indígena. Quanto à idade, a maioria 47,8% tem idade entre 36 e 45 anos, seguida de dois valores exatamente iguais, 22,7% para àqueles que se declararam possuir entre 25 e 35 anos e entre 46 e 55 anos.

Apenas 6,9 % possuem acima de 55 anos. No que se refere ao fato de os entrevistados estudarem em instituições públicas ou privadas, 48,2% informaram concluírem os estudos em escolas públicas, 35,2% em escolas particulares e 16,6% estudaram nas duas modalidades. Na variável tempo de trabalho no magistério, 44,1% dos entrevistados já atuam na profissão há mais de 15 anos, 26,3 % entre 11 e 15 anos, 21,5% entre 5 e 10 anos e 8,1% entre 1 e 4 anos.

No que tange ao nível de formação dos entrevistados, constatou-se que 42,5% dos entrevistados possuem pós-graduação em licenciatura na área de atuação, 20,6% possuem apenas graduação na área em que atuam, 15,4% possuem especialização em outra área de formação diferente da graduação em licenciatura, 13,8% possuem mestrado na mesma área da graduação em licenciatura, 4,5% possuem mestrado em outra área de ensino e 3,2% possuem doutorado na mesma área da graduação em licenciatura. Ademais, 86,6% dos entrevistados responderam que não exercem outra atividade profissional como forma de complemento de renda, em oposição aos 13,36% que exercem outra atividade profissional.

De forma geral, a análise dos dados obtidos na pesquisa demonstra que o perfil dos professores da rede estadual de educação no município de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros é, em sua maioria, composto por mulheres pardas, entre 36 e 45 anos de idade, oriundas de escolas públicas, com mais de 15 anos de trabalho no magistério do estado, com especialização na área de formação e que não exercem outra atividade profissional.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AFE DO CONSTRUTO SATISFAÇÃO

A análise dos resultados referente ao constructo satisfação passou, primeiramente, por uma verificação cuidadosa de suas premissas, conforme Prearo *et al.* (2011), como o tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade por meio dos testes de Esfericidade de Bartlett, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA, Kaiser Meyer Olkin – KMO, e matriz de correlação, conforme demonstrado no quadro 10.

Face ao exposto, em um primeiro momento foi rodado o construto satisfação com todas as variáveis, como pode ser visto no quadro 11.

Quadro 11 – Variáveis do constructo satisfação

VARIÁVEIS SATISFAÇÃO	
V9	Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho
V10	Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo
V11	Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas
V12	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo
V13	Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo
V14	Sou chamado a participar das decisões da escola que trabalho
V15	Tenho me desenvolvido profissionalmente
V16	O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.
V17	Considero bom o relacionamento com a direção
V18	Concordo com as decisões organizacionais da escola que trabalho
V19	Estou satisfeito com minha remuneração
V20	Meu trabalho me proporciona status
V21	Confio que continuarei na escola que trabalho
V22	Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na escola que trabalho
V23	Sinto que meu trabalho é reconhecido pelos alunos
V24	Sinto-me satisfeito com o plano de carreira dos professores estaduais

Fonte: Meliá; Peiró Calatayud, (1986) e Meliá; Peiró, (1998) *apud* Silva (2017)

O construto Satisfação, demonstrado no Quadro 11, foi formado por 16 variáveis. No entanto, para atender às premissas, levou-se sempre em conta as premissas da AFE, tais como: tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade por meio dos testes de Esfericidade de Bartlett, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA, Kaiser Meyer Olkin – KMO, e matriz de correlação.

Na primeira rodada, os valores da comunalidade relacionados às variáveis V13=0,498 V21=0,499 não atenderam à premissa, pois, de acordo com Prearo (2013) *apud* Silva (2016) ela precisa ser maior ou igual a 0,5. Entretanto, retirou-se apenas a variável V13, por possuir menor relação linear, esperando haver uma melhora na variável V21, considerando estar mais próxima de 0,5, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela1 – Primeira rodada do construto satisfação

Comunalidade		
Variáveis	Initial	Extraction
V09	1,000	,787
V10	1,000	,752
V11	1,000	,660
V12	1,000	,529
V13	1,000	,498
V14	1,000	,598
V15	1,000	,625
V16	1,000	,732
V17	1,000	,734
V18	1,000	,692
V19	1,000	,696
V20	1,000	,652
V21	1,000	,499
V22	1,000	,654
V23	1,000	,577
V24	1,000	,734
Extraction Method: Principal		

Fonte: autora, baseado em dados da pesquisa

Na segunda rodada, o valor da comunalidade relacionada à variável V21=0,498 continuou a não atender à premissa, pois, de acordo com Prearo (2013) *apud* Silva (2016), precisa ser maior ou igual a 0,5. Retirou-se então a variável V21, por possuir menor relação linear, e alcançar um valor acima de 0,5 se adequando de forma mais precisa ao método, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela2 – segunda rodada do construto satisfação

Comunalidade		
Variáveis	Inicial	Extração
V09	1,000	,793
V10	1,000	,736
V11	1,000	,667
V12	1,000	,547
V14	1,000	,596
V15	1,000	,648
V16	1,000	,728
V17	1,000	,755
V18	1,000	,682
V19	1,000	,757
V20	1,000	,641
V21	1,000	,491
V22	1,000	,639
V23	1,000	,644
V24	1,000	,772
Extraction Method: Principal		

Fonte: autora, baseado em dados da pesquisa

Na terceira rodada, por sua vez, foi possível atingir de forma satisfatória as premissas do método, alcançando, em todas as variáveis, comunalidade com valores acima de 0,5, como sugere Prearo (2013) *apud* Silva (2016).

Além da análise da comunalidade, o KMO, que “possui o objetivo de validar a AFE, informar a medida de adequação dos dados e analisar o ajuste desses dados, adotando todas as variáveis simultaneamente” (CORRAR *et al.* 2009), faz parte do conjunto de elementos que efetivaram essa pesquisa.

Deve-se atentar, entretanto, que há uma base de referência evidenciada por Prearo *et al.* 2011, *apud* Silva, 2016: “valores de 0,8 a 0,9 indicam boa adequação; valores de 0,7 a 0,8 indicam média adequação; valores de 0,6 a 0,7 indicam razoável adequação; valores de 0,5 a 0,6 indicam má adequação e, por fim, valores $< 0,5$ são inaceitáveis”. Para esta pesquisa, na terceira rodada, o KMO obteve um valor de 0,804, o que indica uma adequação média dos dados para a AFE, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Resultado do teste KMO do construto satisfação.

KMO e teste Bartlett's		
Kaiser-Meyer-		,804
Bartlett's	Approx.	1564,539
Test of	Chi-	
Sphericit	Square	
y	df	91
	Sig.	,000

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett's, o mesmo é “indicado para ser feito antes da Análise Fatorial, e tem como objetivo testar a correlação entre as variáveis” (PREARO, 1986, *apud* SILVA, 2016). Para esta pesquisa, o nível de significância foi de $< 0,05$, aceitando-se que a correlação entre as variáveis é suficiente para se continuar a AFE do construto satisfação.

A matriz anti-imagem (MSA) “indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas”, considerando também que é “a diagonal principal dessa matriz que indica essa exata relação para cada uma das variáveis analisadas” (CORRAR *et al.* 2009, p.102), além de “indicar a multicolinearidade entre as variáveis, o que significa uma perfeita ou exata relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas” (PREARO *et al.* (2011 p.627) *apud* SILVA, 2016). Acresce informar ainda que “MSA $\geq 0,80$ - admirável; $\geq 0,70$ - mediano; $\geq 0,60$ - medíocre e $\leq 0,50$ - inaceitável” (PREARO *et al.* 2011

p.627). Verificou-se que a pesquisa indicou, em sua última rodada, matriz anti-imagem com um nível de MSA, na maioria das variáveis, com valores acima de 0,7. Esses resultados, demonstrados na Tabela 4, indicam que os fatores do construto satisfação conseguem descrever de maneira satisfatória os dados analisados.

Tabela 4 – Matriz Anti-imagem do construto satisfação.

		Matriz anti-imagem													
		V09	V10	V11	V12	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V22	V23	V24
Anti-image Correlation	V09	,745 ^a	-,246	-,453	-,122	,169	,090	,073	-,176	-,093	,138	-,158	-,053	,275	-,045
	V10	-,246	,805 ^a	-,186	-,097	,210	-,227	-,231	,026	,079	-,253	-,103	-,119	-,359	,146
	V11	-,453	-,186	,839 ^a	-,087	-,253	-,205	,031	-,012	-,117	,124	,141	,062	-,054	-,090
	V12	-,122	-,097	-,087	,910 ^a	-,149	-,089	,079	,142	-,124	,022	-,077	-,093	-,185	-,082
	V14	,169	,210	-,253	-,149	,816 ^a	-,219	-,138	-,118	-,053	-,165	-,064	-,254	,041	,078
	V15	,090	-,227	-,205	-,089	-,219	,865 ^a	-,221	,193	,021	-,103	,003	-,039	-,063	-,024
	V16	,073	-,231	,031	,079	-,138	-,221	,814 ^a	-,320	-,138	,053	,050	,036	-,116	,221
	V17	-,176	,026	-,012	,142	-,118	,193	-,320	,777 ^a	-,359	-,193	,119	-,261	,068	-,052
	V18	-,093	,079	-,117	-,124	-,053	,021	-,138	-,359	,884 ^a	,021	,062	-,209	-,150	-,069
	V19	,138	-,253	,124	,022	-,165	-,103	,053	-,193	,021	,618 ^a	-,275	,232	,164	-,504
	V20	-,158	-,103	,141	-,077	-,064	,003	,050	,119	,062	-,275	,802 ^a	-,033	-,230	-,169
	V22	-,053	-,119	,062	-,093	-,254	-,039	,036	-,261	-,209	,232	-,033	,841 ^a	,129	-,148
	V23	,275	-,359	-,054	-,185	,041	-,063	-,116	,068	-,150	,164	-,230	,129	,746 ^a	-,172
	V24	-,045	,146	-,090	-,082	,078	-,024	,221	-,052	-,069	-,504	-,169	-,148	-,172	,710 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

A comunalidade, por sua vez, “expressa quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores, e seus valores necessitam ser maiores que 0,50” (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011, *apud* SILVA, 2016). Na terceira rodada, todos os valores da obtidos foram maiores que 0,5, atendendo as premissas da AFE, como pode ser visto na Tabela 5.

Tabela 5– Comunalidade do construto satisfação

Comunalidade		
	Inicial	Extração
V09	1,000	,825
V10	1,000	,721
V11	1,000	,733
V12	1,000	,553
V14	1,000	,593
V15	1,000	,651
V16	1,000	,730
V17	1,000	,758
V18	1,000	,688
V19	1,000	,755
V20	1,000	,639
V22	1,000	,623
V23	1,000	,646
V24	1,000	,769

Extraction Method: Principal

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Quanto à variância total, Hair et al. (2009) e Prearo et al. (2011) *apud* Silva (2016) esclarecem “ser a soma do quadrado das cargas fatoriais dividida pelo número de variáveis” e ainda que “a variância total explicada precisa ser > 60%”. Nesta pesquisa, na terceira rodada da AFE, a variância total foi 69,18%, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Variação total explicada.

Variância Total									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,008	35,770	35,770	5,008	35,770	35,770	2,994	21,387	21,387
2	2,284	16,315	52,085	2,284	16,315	52,085	2,636	18,832	40,219
3	1,345	9,607	61,692	1,345	9,607	61,692	2,180	15,571	55,790
4	1,049	7,493	69,185	1,049	7,493	69,185	1,875	13,394	69,185

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A matriz de componentes rotacionados, valendo-se do método de Rotação Ortogonal Varimax, possui como objetivo, conforme Hair et al. (2009 p. 119), a “simplificação das linhas e colunas da matriz fatorial, facilitando, então, sua interpretação” além de “maximizar a soma de variâncias das cargas exigidas da matriz fatorial”. Sendo assim, “tenta-se carregar os pesos para que cada variável possa estar relacionada a apenas um fator” (SILVA, 2016). A rotação pelo método levou à seguinte formação, conforme dados da Tabela 7.

Tabela 7 – Rotação Varimax do construto satisfação.

	Matriz Rotacionada			
	Component			
	1	2	3	4
V17	,844			,197
V18	,740	,153		,338
V22	,717			,324
V14	,697	,295	,141	
V16	,618	,532	-,246	
V23		,764	,241	
V15	,246	,754	,125	
V10	,134	,726	,174	,382
V12	,141	,498	,263	,465
V24	,124		,852	,163
V19	,130	,160	,833	-,136
V20	-,132	,338	,705	,103
V09	,259			,868
V11	,370	,405		,657

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Após a análise dos elementos que compõem a AFE, faz-se necessário nomear os agrupamentos de fatores. Para Hair *et al.* (2009), “a nomeação dos fatores se dá por meio da maior carga fatorial”. Sendo assim, os fatores do construto satisfação receberam os seguintes nomes: fator 1 - relacionamento supra hierárquico, fator 2 – relação professor-aluno, fator 3 - plano de carreira e fator 4 – Autonomia no trabalho, conforme demonstra o Quadro 12.

Quadro 12 - Nomeação do Construto Satisfação

Fator	Variáveis do Construto Satisfação	Carga fatorial
1 - Relacionamento com a direção	V17 - Considero bom o relacionamento com a direção	0,844
	V18 - Concordo com as decisões organizacionais da escola que trabalho	0,74
	V22 - Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na escola que trabalho	0,717
	V14 - Sou chamado a participar das decisões da escola que trabalho	0,697
	V16 - O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.	0,618
2 - Relação professor-aluno	V23 - Sinto que meu trabalho é reconhecido pelos alunos	0,764
	V15 - Tenho me desenvolvido profissionalmente	0,754
	V10 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo	0,726
	V12 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	0,498
3 - Plano de carreira	V24 - Sinto-me satisfeito com o plano de carreira dos professores estaduais	0,852
	V19 - Estou satisfeito com minha remuneração	0,833
	V20 - Meu trabalho me proporciona status	0,705
4 - Autonomia no trabalho	V9 - Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	0,868
	V11 - Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas	0,657

Fonte: autora com base na pesquisa

4.2.1 Considerações teóricas acerca do construto satisfação

Como dito anteriormente, o objetivo da Análise Fatorial Exploratória é, de acordo com Hair *et al.*, (2003) “definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise” ou, segundo Corrar *et al.*(2009), “identificar as dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos, com o intuito de desvendar estruturas existentes mas que não observáveis diretamente”, ou seja, o “fator” que possui maior grau de significância entre um conjunto de variáveis.

No caso específico desta pesquisa, constatou-se que, dentre as quatorze variáveis que compõem o construto satisfação, quatro fatores foram extraídos. Em outras palavras, quatro fatores agruparam as quatorze variáveis derivadas do construto satisfação, a saber: relacionamento com a direção, relacionamento entre professor e aluno, plano de carreira e autonomia no trabalho. Esses fatores garantem que objetivo específico desta pesquisa foi atingido, pois eles representam a identificação dos fatores formadores da satisfação conferida pelos professores.

Sobre o construto satisfação, há que se retomar a definição dada por Robbins (2005), como sendo o “conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho”, como alegria, por exemplo. Sendo assim, o primeiro fator derivado do construto satisfação é o relacionamento com a direção. Este fator causa satisfação nos professores, já que a escolha dos diretores até este ano era feita pela comunidade, através de voto secreto, com participação dos professores, alunos e pais de alunos, em seguida, assim que eleito, o diretor escolhia seus coordenadores.

O diretor possui licenciatura em alguma área de ensino, e precisa ser professor concursado para ocupar o cargo. Essa escolha gera no docente um sentimento único de pertencimento, por considerar que a pessoa a quem se reporta diretamente na escola foi alguém que o mesmo escolheu. Pelo exposto, o fator analisado é sinônimo de satisfação, já que esse líder possui habilidade de se relacionar com a equipe, além de entender necessidades e trabalhar pela busca de resolução de problemas que até então era ele que estava enfrentando.

O segundo fator, relacionamento entre professor e aluno, é o que a teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), proposta por Clayton Alderfer (1972), chama de “necessidade de relacionamento”. De acordo com a teoria, as necessidades de relacionamento são satisfeitas através de “laços de amizade, grupos de trabalho informais, associações escolares e associações profissionais” (HOY e MISKEL, 2015). O professor, no exercício de suas funções, precisa, de forma geral, se relacionar com o discente, observar quais necessidades precisam ser supridas para a efetivação do conhecimento, e quais estratégias devem ser adotadas para a correta abordagem do conteúdo, além de demonstrar postura ética dentro e fora de sala de aula.

É essa aproximação que leva à construção de relacionamentos que transpassam os limites de sala de aula e estabelecem, muitas vezes, amizades reais. A satisfação em ver o aluno crescer intelectualmente e adquirir conhecimento faz com que a maior parte desses

profissionais supere as algumas dificuldades muito importantes, como as financeiras e de status.

A análise fatorial pressupõe alta correlação quando gera o agrupamento que configura o terceiro fator, plano de carreira, um tema polêmico e causa de muitas reivindicações por parte dos professores e seus representantes, o SINTESE. O plano de carreira dos docentes do magistério público do estado de Sergipe está baseado na Lei Complementar Nº 61 de 16 de julho de 2001, sendo que a última alteração ocorreu em 2014. Sobre os princípios básicos do plano de carreira e seus critérios assegurados pela constituição, o Art. 2º da referida lei estabelece que:

O Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público Estadual tem como princípios básicos a qualificação, a dedicação e a valorização dos profissionais da educação, assegurado aos seus integrantes, em observância aos princípios constitucionais: I - remuneração condigna que assegure condições econômicas e sociais compatíveis com a dignidade, peculiaridade e importância da profissão, permitindo efetiva dedicação ao magistério, II - estímulo à produtividade e ao trabalho em sala de aula, III - melhoria da qualidade do ensino, IV - exclusividade de ingresso mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, V - progressão funcional baseada em promoções, considerados os critérios de merecimento e tempo de serviço, e em termos de valorização, decorrente de titulação e habilitação, e de avaliação de desempenho, VI - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim, VII - formação por treinamento em serviço, de acordo com a Lei, VIII - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na jornada de trabalho, IX - condições de trabalho, com pessoal de apoio qualificado e material didático adequado, X - pontualidade no pagamento da remuneração, XI - piso salarial profissional referenciado à jornada básica de horas-trabalho.

A lei supracitada, LC nº 61/2001, foi seguida por várias alterações dentre as quais LC nº 181/2010, que alterou os valores do vencimento básico a partir de janeiro de 2010, e a LC nº 202/2011 referente ao pagamento do piso salarial, dentre outras. Alterações como essas causaram grande insatisfação por diminuir ou extinguir direitos antes assegurados, tendo por justificativa a crise econômica, financeira e política instaurada no país. Esse clima de insatisfação pôde ser percebido pela presente pesquisa como fator de grande relevância a ser considerado.

O último fator destacado pela pesquisa foi aquele que se refere à autonomia na execução do trabalho docente. Sobre o tema é necessário retomar a teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, (1972), ou pirâmide das necessidades de Maslow, que organiza as necessidades humanas no trabalho em cinco níveis. O quarto nível, necessidade de estima e status, representa muito bem o grau de importância dado ao tema pelos professores da pesquisa, pois, de acordo com Hoy e Miskel (2015) “a necessidade de estima e status, leva o

educador a procurar controle, autonomia, respeito de e para os outros e competência”. A autonomia para a realização do trabalho permite que o professor tenha mais liberdade para fazer o planejamento, elaborar atividades e avaliações, bem como construir uma dinâmica de aula mais próxima de sua personalidade, e isso influencia diretamente no sentimento de realização pessoal que define o construto satisfação.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AFE DO CONSTRUTO MOTIVAÇÃO

A análise dos resultados referente ao constructo motivação também passou, primeiramente, por uma verificação cuidadosa de suas premissas, conforme Prearo *et al.* (2011), como o tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade por meio dos testes de Esfericidade de *Bartlett's, Measure of Sampling Adequacy – MSA*, Kaiser Meyer Olkin – KMO, e matriz de correlação, conforme demonstrado no Quadro 10.

Face ao exposto, em um primeiro momento foi rodado o construto motivação com todas as 17 variáveis, como pode ser visto no Quadro 13.

Quadro 13 – Variáveis do constructo motivação

VARIÁVEIS MOTIVAÇÃO	
V25	Instalações físicas
V26	Poder usar as instalações
V27	Promover o desenvolvimento/crescimento profissional
V28	Integração da equipe de trabalho
V29	Oportunidade de crescimento no trabalho
V30	Autonomia na sala de aula
V31	Autonomia na escola
V32	Estabilidade no emprego
V33	Gostar do que faz
V34	Salário somado a benefícios
V35	Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência com poucos recursos
V36	Desafios existentes no trabalho
V37	Relação interpessoal com os colegas
V38	Relação com a equipe diretiva
V39	Participação nas decisões da escola
V40	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz

V41	Ser ouvido
-----	------------

Fonte: Meliá; Peiró Calatayud, (1986) e Meliá; Peiró, (1998) *apud* Silva (2017)

Na primeira rodada dos dados no software IBM SPSS (*Statistic Package for Social Science*), utilizado nesta pesquisa para a análise fatorial exploratória dos fatores do construto em questão, observou-se que havia uma boa adequação dos fatores quanto ao KMO (0,807), como sugere Prearo (2009). O teste de significância de *Bartlett's* foi de 0,0 ou seja, menor que 0,5 atestando que a correlação entre as variáveis é válida para a AFE do construto motivação.

A matriz anti-imagem também atingiu um grau de relação entre as variáveis “bem satisfatória”, a maioria acima 0,7, assim como o poder de explicação do modelo, que foi de 71,8 %. Entretanto, uma análise cuidadosa da matriz rotacionada que, de acordo com Corrar *et al* (2009) “permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados”, levou a uma inconclusiva composição dos fatores, visto que “os valores de explicação estão muito próximos de alguns casos” (CORRAR *et al.*, 2009), como pode ser visto na Tabela 8. Pelo exposto, houve a necessidade de se retirar o fator com menor comunalidade, o V38 = 0,589.

Tabela 8 – Composição dos fatores – Rotação Varimax do construto motivação

Rotação Ortogonal Varimax					
	Component				
	1	2	3	4	5
V39	,824	,188	,253		
V28	,798	,213		,238	
V41	,784	-,122	,260		
V31	,765		,103	,116	,262
V38	,724	,160	,149		-,132
V37	,654	,271		,262	-,208
V40	,648			,293	,365
V36	,196	,803	,240		,122
V35		,797	,172	,125	,254
V25		,159	,833		,325
V26	,221	,251	,816	,163	-,126
V27	,160	,505	,518		,379
V33		,308		,804	
V32	,304	-,301	,145	,682	,125
V30	,426		,260	,653	
V34		,203			,834
V29	,139	,420	,361		,610
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. Rotation converged in 8 iterations.					

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A segunda rodada sem o V38, apesar de todas as variáveis atenderem às premissas da do método como: tamanho da amostra, multicolinearidade por meio do MSA e KMO e normalidade multivariada, a rotação por meio do Método Varimax continuou a fornecer inconclusiva composição dos fatores, visto que “os valores de explicação estão muito próximos de alguns casos” (CORRAR *et al.*, 2009). Pelo exposto, houve a necessidade de se retirar o fator com menor comunalidade, o V37 = 0,627, com base na teoria da Análise Fatorial Exploratória.

A terceira rodada, sem o V38 e o V37, apesar de todas as variáveis atenderem às premissas da do método como: tamanho da amostra, multicolinearidade por meio do MSA e KMO e normalidade multivariada, a rotação por meio do Método Varimax, continuou a fornecer inconclusiva composição dos fatores, visto que “os valores de explicação estão muito próximos de alguns casos” (CORRAR *et al.*, 2009). Pelo exposto, houve a necessidade de se retirar o fator com menor comunalidade, o V40 = 0,668, com base na teoria da Análise Fatorial Exploratória.

Realizou-se a quarta rodada, sem o V38, o V37 e o V40, e, apesar de todas as variáveis atenderem às premissas da rodada do método, tais como: tamanho da amostra, multicolinearidade por meio do MSA e KMO e normalidade multivariada, a rotação por meio do Método Varimax continuou a fornecer inconclusiva composição dos fatores, visto que “os valores de explicação estão muito próximos de alguns casos” (CORRAR *et al.*, 2009). Pelo exposto, houve a necessidade de se retirar o fator com menor comunalidade, o V34 = 0,407 com base na teoria. Por fim, na quinta rodada, sem o V38, o V37, o V40 e o V=37, foi possível se chegar a um modelo satisfatório de Análise Fatorial, com a composição de quatro fatores.

O KMO desta pesquisa, que “possui o objetivo de validar a AFE, informar a medida de adequação dos dados e analisar o ajuste desses dados, adotando todas as variáveis simultaneamente” (CORRAR *et all.* 2009), de acordo com a base de referência evidenciada por Prearo *et all* 2011, *apud* Silva, 2016: “valores de 0,8 a 0,9 indicam boa adequação; valores de 0,7 a 0,8 indicam média adequação; valores de 0,6 a 0,7 indicam razoável adequação; valores de 0,5 a 0,6 indicam má adequação e, por fim, valores < 0,5 são inaceitáveis”, atingiu um valor de 0,792, o que indica uma adequação razoável dos dados para a AFE, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Resultado do teste KMO do Construto Motivação

KMO e Teste Bartlett's		
Kaiser-Meyer-		,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.	1622,776
	Chi-Square	
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett's*, o mesmo é “indicado para ser feito antes da Análise Fatorial, e tem como objetivo testar a correlação entre as variáveis” (PREARO, 1986, apud SILVA, 2016). Para esta pesquisa, o nível de significância foi de $< 0,05$, aceitando-se que a correlação entre as variáveis é suficiente para se continuar a AFE do construto motivação.

A matriz anti-imagem (MSA) “indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas”, considerando também que é “a diagonal principal dessa matriz que indica essa exata relação para cada uma das variáveis analisadas” (CORRAR *et al.* 2009, p.102), além de “indicar a multicolinearidade entre as variáveis, o que significa uma perfeita ou exata relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas” (PREARO *et al.* (2011 p.627) apud SILVA (2016). Acresce-se informar ainda que, “MSA $\geq 0,80$ - admirável; $\geq 0,70$ - mediano; $\geq 0,60$ – medíocre e $\leq 0,50$ – inaceitável” (PREARO *et al.* 2011 p.627).

Verificou-se que a pesquisa indicou, em sua última rodada, matriz anti-imagem com um nível de MSA, na maioria das variáveis, com valores acima de 0,7. Esses resultados, demonstrados na Tabela 10, indicam que os fatores do construto motivação conseguem descrever de maneira satisfatória os dados analisados.

Tabela 10 – Matriz Anti-imagem do construto motivação

		Matriz anti-imagem												
		V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V35	V36	V39	V41
Anti- image Correlati on	V25	,766 ^a	-.409	-.278	,309	-.305	-.031	,007	-.071	,091	,060	-.034	-.018	-.231
	V26	-.409	,801 ^a	-.170	,002	,223	-.190	,213	-.079	,065	-.144	-.067	-.173	-.111
	V27	-.278	-.170	,829 ^a	-.276	-.370	-.113	,067	,148	,073	-.213	-.008	,028	,129
	V28	,309	,002	-.276	,819 ^a	,125	-.145	-.143	-.068	-.049	,041	-.088	-.328	-.221
	V29	-.305	,223	-.370	-.125	,802 ^a	,091	-.158	-.095	-.161	-.015	-.197	-.125	,086
	V30	-.031	-.190	-.113	-.145	,091	,786 ^a	-.334	-.293	-.361	,237	-.147	,022	,093
	V31	,007	,213	,067	-.143	-.158	-.334	,798 ^a	-.201	,325	-.089	-.087	-.320	-.193
	V32	-.071	-.079	,148	-.068	-.095	-.293	-.201	,767 ^a	-.177	-.019	,230	,096	-.036
	V33	,091	,065	,073	-.049	-.161	-.361	,325	-.177	,569 ^a	-.359	,147	-.090	-.074
	V35	,060	-.144	-.213	,041	-.015	,237	-.089	-.019	-.359	,737 ^a	-.531	,041	-.037
	V36	-.034	-.067	-.008	-.088	-.197	-.147	-.087	,230	,147	-.531	,781 ^a	-.070	,161
	V39	-.018	-.173	,028	-.328	-.125	,022	-.320	,096	-.090	,041	-.070	,865 ^a	-.313
	V41	-.231	-.111	,129	-.221	,086	,093	-.193	-.036	-.074	-.037	,161	-.313	,835 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A comunalidade, por sua vez, “expressa quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores, e seus valores necessitam ser maiores que 0,50” (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011, *apud* SILVA, 2016). Na quinta rodada, todos os valores da obtidos foram maiores que 0,5, atendendo as premissas da AFE, como pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11– Comunalidade do Construto Motivação

Comunalidade		
	Initial	Extraction
V25	1,000	,853
V26	1,000	,659
V27	1,000	,712
V28	1,000	,748
V29	1,000	,592
V30	1,000	,673
V31	1,000	,733
V32	1,000	,699
V33	1,000	,799
V35	1,000	,755
V36	1,000	,769
V39	1,000	,781
V41	1,000	,654
Extraction Method: Principal		

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Quanto ao poder de explicação, ou variância total, Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011)*apud* Silva (2016) esclarecem “ser a soma do quadrado das cargas fatoriais dividida pelo número de variáveis” e ainda que “a variância total explicada precisa ser > 60%”. Nesta pesquisa, na terceira rodada da AFE, a variância total foi 72,51%, conforme Tabela 12.

Tabela 12– Poder de Explicação ou Variância Total

Variância Total									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,059	38,917	38,917	5,059	38,917	38,917	3,126	24,046	24,046
2	2,162	16,633	55,550	2,162	16,633	55,550	2,480	19,073	43,119
3	1,155	8,881	64,431	1,155	8,881	64,431	2,169	16,688	59,807
4	1,051	8,081	72,512	1,051	8,081	72,512	1,652	12,705	72,512
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A matriz de componentes rotacionados, valendo-se do método de Rotação Ortogonal Varimax, possui como objetivo, conforme Hair et al. (2009 p. 119), a “simplificação das linhas e colunas da matriz fatorial, facilitando, então, sua interpretação” além de “maximizar a soma de variâncias das cargas exigidas da matriz fatorial”. Sendo assim, “tenta-se carregar os pesos para que cada variável possa estar relacionada a apenas um fator” (SILVA, 2016). A rotação pelo método, levou à seguinte formação, conforme dados da Tabela 13.

Tabela 13 – Rotação Varimax do Construto Motivação

Rotação Ortogonal Varimax				
	Component			
	1	2	3	4
V31	,830	,150	,101	,107
V39	,818	,238	,215	
V28	,816	,205		,190
V41	,751		,277	
V35		,838	,160	,149
V36	,205	,832	,176	
V27	,171	,601	,566	
V29	,143	,583	,470	,103
V25		,233	,889	
V26	,218	,199	,743	,140
V33		,297		,841
V32	,341	-,266	,198	,687
V30	,520		,222	,591

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Após a análise dos elementos que compõem a AFE, faz-se necessário nomear os agrupamentos de fatores com maior grau de relacionamento entre as variáveis. Para Hair *et al.* (2009), “a nomeação dos fatores se dá por meio da maior carga fatorial”. Sendo assim, os fatores do construto satisfação receberam os seguintes nomes: fator 1 -, fator 2 –, fator 3- e fator 4 –, conforme demonstra o Quadro 13.

Quadro 13 - Nomeação do Construto Motivação.

Fator	Variáveis do Construto Motivação	Carga fatorial
1 - AUTONOMIA	V31 -Autonomia na escola	0,830
	V39 - Participação nas decisões da escola	0,818
	V28 - Integração da equipe de trabalho	0,816
	V41 - Ser ouvido	0,751
2 - DESAFIOS FINANCEIROS	V35 - Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência com poucos recursos	0,838
	V36 - Desafios existentes no trabalho	0,832
	V27 - Promover o desenvolvimento/crescimento profissional	0,601
	V29 - Oportunidade de crescimento no trabalho	0,583
3 - INSTALAÇÕES FÍSICAS	V25 - Instalações físicas	0,889
	V26 - Poder usar as instalações	0,743
4 - GOSTAR DO QUE FAZ	V33 - Gostar do que faz	0,841
	V32 - Estabilidade no emprego	0,687
	V30 - Autonomia na sala de aula	0,591

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

4.3.1 Considerações Teóricas Acerca do Construto Motivação

Esta pesquisa constatou que, dentre as treze variáveis que compõem o construto motivação, quatro fatores foram extraídos. Em outras palavras, quatro fatores agruparam as treze variáveis derivadas do construto motivação, a saber: autonomia, desafios financeiros, instalações físicas e gostar do que faz. Esses fatores garantem que objetivo específico desta pesquisa foi atingido, pois eles representam a identificação dos fatores formadores da motivação conferida pelos professores.

Sobre o construto motivação, o Quadro 3 demonstra algumas definições dadas ao tema e seus respectivos autores, dentre eles, cita-se aqui a definição dada por Hoy e Miskel (2015) “Motivação é um estado interno que estimula, orienta, e mantém o comportamento”. A pesquisa verificou que a autonomia (fator 1) que o professor possui para realizar seu trabalho possui alta carga fatorial, ou seja, é um fator que os docentes pertencentes à administração pública estadual consideram de grande importância.

Esse fator está em consonância à teoria X e Y de McGregor (1906 a 1970), ou Teoria das Relações Humanas, exposta no Quadro 1, que estabelece o que podemos chamar oposições ao que antes se acreditava e o que de fato se verifica hoje. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2002) o que se acreditava, Teoria X, era que “a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo à consecução dos objetivos organizacionais” já a Teoria Y assevera que “O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para objetivos organizacionais”.

As pessoas praticarão o autocomando e o autocontrole a serviço de objetivos com os quais se sentirem envolvidas” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002). Ou seja, ter autonomia para realizar suas tarefas motiva os professores pois estimula o senso de responsabilidade através do auto comando e do autocontrole derivados dessa liberdade para realizar suas tarefas.

O fator 2, desafios financeiros, é de fato um fator de grande importância, visto que é de conhecimento geral que os recursos que as escolas públicas possuem para a construção do conhecimento são escassos, limitados. Sobre o tema, o tópico 2.4 acrescentou o que assevera Pena (2001) que “a motivação está relacionada não apenas à satisfação de necessidades físicas, econômicas, mas, acima de tudo, está relacionada às necessidades psicológicas” (PENA, 2001). É essa necessidade psicológica que se sobrepõem aos desafios que este

profissional enfrenta em sua rotina diária onde, mesmo com poucos recursos, consegue comprovar sua eficiência.

Satyro e Soares (2007, p.07) *apud* Monteiro e Silva (2015), garantem que “a deficiência de infraestrutura nas escolas afeta diretamente a qualidade da educação”. Sendo assim, o fator 3, instalações físicas, é considerado um fator importante pelo professor pois ele trabalha. O fator 4, gostar do que faz, é o que garante a permanência desses colaboradores em sala de aula.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os fatores formadores da motivação e satisfação conferida pelos docentes de escolas públicas estaduais da grande Aracaju no exercício de suas funções. Sendo assim, para o alcance deste objetivo geral, quatro objetivos específicos foram estabelecidos e serviram de base para a análise proposta.

A partir do objetivo geral, chegou-se à conclusão, através da aplicação de 248 questionários estruturados em cinco escolas estaduais dos municípios de Barra dos Coqueiros e Nossa Senhora do Socorro, e da análise fatorial exploratória, que quatro fatores agruparam as quatorze variáveis derivadas do construto satisfação em maior grau de importância, a saber: relacionamento com gestores, relacionamento entre professor e aluno, plano de carreira e autonomia no trabalho. Sobre o construto motivação, os quatro fatores que agruparam as treze variáveis derivadas do construto mencionado foram: autonomia, escassez de recursos, instalações físicas e gostar do que faz.

O direcionamento deste trabalho foi fornecido pelo objetivo geral e, a partir deste, quatro objetivos específicos foram elaborados e explanados através da análise das teorias organizacionais e da pesquisa aplicada entre os colaboradores foco desta pesquisa, ou seja, os docentes integrantes do quadro permanente da administração pública estadual.

O primeiro objetivo específico foi caracterizar o perfil dos professores estaduais. Através dos dados coletados na pesquisa foi possível verificar que o perfil dos professores de educação básica dos municípios de Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros, ambos pertencentes à grande Aracaju é, em sua maioria, composta por mulheres pardas, entre 36 e 45 anos de idade, oriundas de escolas públicas, com mais de 15 anos de trabalho no magistério do estado, com especialização na área de formação e que não exercem outra atividade profissional.

O segundo objetivo específico desta pesquisa buscou identificar os fatores formadores da satisfação (grifo nosso) sob a ótica dos professores das escolas públicas do estado. Nesse sentido, constatou-se que os atores consideram que a satisfação, está alicerçada em quatro fatores principais. O primeiro deles é o relacionamento com os gestores das unidades de ensino. Sobre o fator, constatou-se à luz de pesquisas direcionadas ao tema que, embora os gestores possuam outras funções inerentes ao cargo que ocupam, como administrativa e de recursos humanos, a função pedagógica, que acompanha de perto o planejamento e rotina do professor, alicerça uma “gestão democrática” eficiente.

O fator relacionamento entre professor e aluno se destaca pelo aspecto psicológico, próprio do indivíduo, pela necessidade de se relacionar com entes de um grupo, e o social, pertencente à classe profissional, por dinamizar e dar sentido ao processo educativo. Concernente ao Plano de Carreira, apontado na pesquisa com alta carga fatorial, nota-se que as várias alterações da Lei 61/01 que, de certa forma prejudicam a classe, tem sido alvo de constantes manifestações e greves, na busca por valorização e melhores condições de trabalho e de remuneração.

Por fim, a autonomia na execução do trabalho, afeta diretamente a satisfação no trabalho, de acordo com os entrevistados, explicado por Maslow (1972) como “necessidade de estima e status”, por levar o educador a exercer o controle do seu trabalho, além desenvolver o respeito por parte dos alunos, colegas e gestores, ou seja, da comunidade em geral.

O terceiro objetivo específico foi identificar os fatores formadores da motivação (grifo nosso) conferida pelos docentes do estado. Sobre o primeiro fator, autonomia, a teoria X e Y de McGregor (1906 a 1970) nos alerta que, ao contrário do que antes se utilizava como meios de controle como coação, constrangimento ou ameaças de punição, o que temos hoje é a comprovação de que a autonomia para realizar funções motiva os professores pois estimula o senso de responsabilidade através do auto comando e do autocontrole derivados da liberdade que este possui para realizar suas tarefas.

A escassez de recursos (fator 2) remete ao desafio que os entrevistados enfrentam quanto a terem que comprovar sua eficiência com poucos recursos. Sabe-se que o conceito de “recursos” é amplo, vai além de finanças, refere-se aqui também aos pedagógicos, políticos e culturais, base do sistema educacional. Além de ter que enfrentar problemas como violência, indisciplina, ausência de apoio familiar, etc., o desafio de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo, precisa ser levado em consideração por parte da administração pública, de acordo com os entrevistados desta pesquisa.

As instalações físicas (fator 3) foram consideradas importantes, do ponto de vista motivacional, já que a qualidade do ensino está diretamente relacionada a uma infraestrutura que estimule toda a comunidade a desenvolver aulas dinâmicas e interativas, e este fator refere-se ao direito à vida e a educação, expresso na Constituição Federal. O último fator que influencia a motivação dos professores é o “gostar do que faz” (fator 4) que é o que Maslow

acredita ser o mais alto nível de sua pirâmide de necessidades, a autorrealização, ou a motivação para a exploração intelectual e desenvolvimento pessoal.

O último objetivo específico foi o de contribuir teoricamente para a área temática da gestão de pessoas na administração pública a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam o processo motivacional com base na análise dos professores.

Quanto ao objetivo proposto, o tópico 2.2 forneceu um levantamento consistente das bases gerenciais da administração pública, com foco da gestão de pessoas, demonstrando as principais características dos modelos de gestão pública brasileira (Quadro 2), explanação das reformas pelas quais a administração passou ao longo do tempo até chegar ao que hoje conhecemos, além de reconhecer quais são os desafios que os gestores públicos enfrentam quanto ao recrutamento, capacitação de pessoal e equiparação ao setor privado quanto à qualidade no atendimento e melhoria dos processos na busca pela eficiência.

Limitações da pesquisa

As dificuldades que a pesquisa apresentou dizem respeito ao fato de haver poucas publicações sobre gestão de pessoas na administração pública brasileira, principalmente sobre gestão de pessoas na esfera estadual. Outra dificuldade foi conseguir uma amostra significativa através de questionário online, o que permitiria um número muito maior de entrevistados.

Houve limitações quanto ao tamanho da amostra, por haver dificuldades de acesso às escolas por parte do pesquisador, visto que há uma descentralização geográfica muito grande dos municípios e, conseqüentemente, dessas unidades de ensino.

Sugestões para futuras pesquisas

Como sugestão para possíveis pesquisas acerca dos fatores formadores da satisfação e motivação percebidos pelos professores da administração pública estadual cita-se:

- a) realizar estudos com uma amostra maior, não só na região metropolitana, mas em todo estado de Sergipe;
- b) realizar um estudo confirmatório para ampliar a identificação dos fatores que mais influenciam a motivação e satisfação dos docentes estaduais.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Psicologia: Introdução aos princípios básicos do comportamento**. 7 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1986.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: base teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.
- BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, Enap, v. 47, n. 3, p. 59-102, set-dez. 1996.
- BAYLÃO, A. L. S.; OLIVEIRA, V. M. **Os problemas da gestão de pessoas na administração pública: uma análise bibliográfica**. In: Congresso de Administração, p.1-13, Ponta Grossa – Paraná, 2015.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- _____. A difícil Administração das Motivações. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n.1, p.6- 17, 1998.
- CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um estudo de Caso**. Seget, 2015 Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em 31/01/2019.
- CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em 24/04/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição, Barueri, SP: Manole, 2014.
- COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público (RSP), v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional** - volume 1, 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- DIMENSTEIN, G. **A república dos padrinhos**. 5ª ed. Brasília: Brasiliense, 1988.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. Vols. 1 e 2. Porto Alegre: Ed. Globo, 1977.
- FERREIRA, A; MOYSES, F; GIMENEZ, P de O. **Motivação no ambiente trabalho: um estudo de caso em uma empresa siderúrgica**. **Seget**, 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_Motivacao_Submetido_Seget_2009.pdf>. Acesso em: 31/01/2019.

FERREIRA, J. M., NEVES, J., e CAETANO, A. **Manual da psicossociologia das organizações**. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GEORGE, J. M. & JONES, G.R. **Understanding and managing organizational behavior**. 2. Ed. Reading, MA: Addison- Wesley, 1999.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** - 6ª Ed. Editora Atlas S.A., São Paulo/SP, 2008.

GOMES, L. **1808: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil**. São Paulo: Planeta, 2007.

HOY, W. K., MISKEL, C. G. **Educational administration Theory, research, and practice** e Ed. New York McGraw-Hill, 2008.

INFONET. Disponível em: <https://infonet.com.br/noticias/educacao/governo-inicia-processo-seletivo-para-diretor-das-escolas-estaduais/>. Acesso em: 24/07/2019.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: Recursos Humanos na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc> Acesso em: 31/08/2019.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD, C. El. Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82). **Rev. de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación**, [S.l.], v. 11, n. 3-4, pp.43-78, 1986.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. **Cuestionario de satisfacción laboral S4/82**, 1998. Universitat de València: [Valência, Espanha].

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD, C. El. Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82). **Rev. de Filosofía, Psicología y Ciencias de La Educación**, [S.l.], v. 11, n. 3-4, pp.43-78, 1986.

MOREIRA NETO, D de F. **Administração pública gerencial**. Revista de Direito, Rio de Janeiro, volume 2, nº 4, jul.– dez. 1998. Disponível em:<http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 29/04/2019.

NOGUEIRA, O. **Constituições Brasileiras: 1824**. Brasília: Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Estudos Estratégicos, 2001.

OLIVEIRA, M F de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão. Goiânia/GO, 2011.

PENNA, A. G. **Introdução a motivação e a emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV,1998.

PLANALTO. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em 02/05/2019.

PLANALTO. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm
Acesso em: 02/05/2019.

KANFER, R. & ACKERMAN, P.L. **Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude- treatment interaction approach to skill acquisition**. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690, 1989.

KANFER, R. Motivation. In: N. Nicholson .**Encyclopedic dictionary of organizational behavior** (pp.330-336). London: Blackwell, 1995.

REEVE, John Marshall. **Motivação e emoção**. 4 ed. São Paulo: LTC editora, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

TSE – Tribunal Superior Eleitoral - **Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público**. Disponível in:<<http://www.tse.jus.br/o-tse/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>> acesso em abril/2019.

SACRAMENTO, J.; PEREIRA, V.; DUNCAN, L. A.; AMARAL, M. **As políticas de capacitação e qualificação da UFF em busca de maior eficiência operacional**. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/281295859_as_politicas_de_capacitacao_e_qualificacao_da_uff_em_busca_de_maior_eficiencia_operacional>. Acesso em: 25/04/2019.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, RAP-FGV, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEDUC - Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura. Disponível em:<<https://www.seed.se.gov.br/redeEstadual/escolas-rede.asp>>. Acesso em 22/05/2019.

SILVA, R. S.; ARAÚJO, M. F.; FARINA, M. C.; SILVEIRA, M. A. P. **Fatores Influenciadores da Cooperação, da Competição e da Coopetição em Clusters Varejistas Planejados e não Planejados do Município de São Paulo**. XL EnAMPAD: Costa do Saúpe, 2016.

SILVA, R. S. **Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não Planejadas**. Tese 226 fls (Doutorado em Administração) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016.

SIMS, D., FINEMAN, S. & GABRIEL, Y. **Organizing and organizations: an introduction**. London: Sage, 1993.

VIEIRA, C. B. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 27/04/2018.

VERGARA, Sylvia Constant; **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; DE OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

VISCAINO, C.C.L; ESTORK, L.A. **Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. Revista científica eletrônica de ciências contábeis, ano II, n. 03, maio 2004.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Apresentação: Bom dia/boa tarde/boa noite. Meu nome é Juliana A. Campos. Sou aluna da Universidade Federal de Sergipe-UFS. Neste momento estou fazendo um estudo sobre a motivação e a satisfação dos professores da rede pública de ensino.

Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas, somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente, sem a identificação do professor (a). A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Agradecemos pela sua ajuda.

V1: Tempo de trabalho no magistério?

- 1- De 1 a 4 anos.
- 2- 5 a 10 anos
- 3- 11 a 15 anos
- 4- Acima de 15 anos

V2: Tempo que trabalha em escola pública

- 1- De um a 4 anos.
- 2- 5 a 10 anos
- 3- 11 a 15 anos
- 4- Acima de 15 anos

V3: Gênero:

- 1) Masculino
- 2) Feminino

V4: Qual é sua escolaridade?

- 1) Superior completo
- 2) Pós graduação na área de formação
- 3) Pós graduação em outras áreas de ensino
- 4) Mestrado na área de formação
- 5) Mestrado em outras áreas de ensino
- 6) Doutorado na área de formação
- 7) Doutorado em outras áreas de ensino

V5: Etnia

- 1)branco
- 2)pardo
- 3)preto

4) amarelo 5) indígena	
V6 : Faixa Etária 1) De 25 até 35 anos 2) De 36 a 45 anos 3) De 46 a 55 anos 4) Acima de 55 anos	<input type="checkbox"/>
V7: A maior parte da sua vida escolar você estudou em: 1) Escola pública 2) Escola particular 3) Escola particular e pública	<input type="checkbox"/>
V8: Você exerce outra atividade profissional? Se sim, por quê?	<hr/>

Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota entre **um** e **cinco** que corresponde o quão satisfeito e motivado você está em relação ao seu trabalho no serviço público de magistério na escola em que trabalha. Assim, não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: Quanto mais alta a nota, **mais você está satisfeito/motivado** com o seu trabalho, quanto mais baixa a nota, **mais insatisfeito/desmotivado** você está com o seu trabalho.

Principais fatores de satisfação que você considera na escola que trabalha.	1-Muito Insatisfeito	2-Insatisfeito	3- Pouco satisfeito	4-Satisfeito	5-Totalmente satisfeito
Q9- Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho					
Q10- Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo					
Q11- Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas					
Q12- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo					
Q13- Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo					
Q14- Sou chamado a participar das decisões da escola que trabalho					
Q15- Tenho me desenvolvido profissionalmente					
Q16- O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.					
Q17- Considero bom o relacionamento com a direção					
Q18- Concordo com as decisões organizacionais da escola que trabalho					
Q19- Estou satisfeito com minha remuneração					

Q20- Meu trabalho me proporciona status					
Q21- Confio que continuarei na escola que trabalho					
Q22- Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na escola que trabalho					
Q23 – Sinto que meu trabalho é reconhecido pelos alunos					
Q24 – Sinto-me satisfeito com o plano de carreira dos professores estaduais					

Principais fatores de motivação que você considera na escola que trabalha.	1-Muito Desmotivado	2-Desmotivado	3- Pouco Motivado	4-Motivado	5-Totalmente Motivado
V25- Instalações físicas					
V26- Poder usar as instalações					
V27- Promover o desenvolvimento/crescimento profissional					
V28- Integração da equipe de trabalho					
V29- Oportunidade de crescimento no trabalho					
V30- Autonomia na sala de aula					
V31- Autonomia na escola					
V32- Estabilidade no emprego					
V33- Gostar do que faz					
V34- Salário somado a benefícios					
V35- Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência com poucos recursos					
V36- Desafios existentes no trabalho					
V37- Relação interpessoal com os colegas					
V38- Relação com a equipe diretiva					
V39- Participação nas decisões da escola					
V40- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz					
V41- Ser ouvido					