

# A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOCENTE NA ESCOLA PÚBLICA

## *THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON TEACHER PERFORMANCE IN PUBLIC SCHOOLS*

*Fernanda Gonçalves de Souza<sup>1</sup>  
Gevair Campos<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este estudo examina a influência da motivação no desempenho dos professores em escolas públicas. A pesquisa, conduzida por meio de revisão bibliográfica e aplicação de questionários, revelou que os principais fatores motivacionais para os docentes incluem boa remuneração, valorização profissional, reconhecimento, boas condições de trabalho e apoio da gestão. Embora os professores se sintam realizados e satisfeitos com a profissão, há uma demanda por melhores condições de trabalho e maior apoio da administração. Esses resultados destacam a necessidade de aprimorar o ambiente educacional para otimizar o desempenho dos professores. A compreensão das motivações e as necessidades dos docentes oferece subsídios valiosos para gestores públicos e outros interessados na qualidade da educação pública, permitindo a implementação de medidas estratégicas que favoreçam o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, o aprimoramento do ensino.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Docentes. Escola Pública. Administração Pública.

**Abstract:** This study examines the influence of motivation on teacher performance in public schools. The research, conducted through literature review and questionnaires, identified key motivational factors for teachers: good remuneration, professional recognition, acknowledgment, favorable working conditions, and support from management. Although teachers feel fulfilled and satisfied with their profession, there is a demand for better working conditions and increased administrative support. These findings underscore the need to improve the educational environment to optimize teacher performance. Understanding teachers' motivations and needs provides valuable insights for public managers and others interested in the quality of public education, allowing for the implementation of strategic measures that support professional development and, consequently, the enhancement of education.

Keywords: Motivation. Performance. Teachers. Public School. Public Administration.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade CNEC Unaf. *E-mail:* nandagonsouza@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB). Docente na Faculdade CNEC Unaf. *E-mail:* jvas1989@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as pessoas desempenham um papel crucial nas organizações. É essencial que elas se sintam parte integrante do local onde trabalham e que contribuam para o desenvolvimento da empresa. Para atingir esse objetivo, as organizações devem adotar estratégias que mantenham seus funcionários motivados, oferecendo os incentivos necessários para o sucesso desse processo. Nesse contexto, a relevância da motivação e da satisfação com o trabalho torna-se evidente.

A motivação e a satisfação com o trabalho são temas amplamente discutidos e estudados, sendo de grande importância tanto no passado quanto no presente. Esses conceitos têm um impacto significativo no desempenho individual e organizacional, além de influenciar o contentamento dos funcionários em relação às suas funções. Vergara (2013) define a motivação como um estímulo que nos direciona para algo, ressaltando que ela surge de nossas necessidades interiores e é intrínseca. O rendimento dos funcionários satisfeitos com as condições de trabalho tende a ser superior ao daqueles que estão insatisfeitos. Portanto, é essencial que os gestores ofereçam condições salariais e humanitárias adequadas para aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores.

Robbins (2002) define a satisfação com o trabalho como a diferença entre as recompensas recebidas e as recompensas que o funcionário acredita merecer. Dessa forma, a satisfação com o trabalho está relacionada à maneira como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho e aos diversos aspectos dele. Com base nessa definição, este estudo busca identificar como a motivação influencia a satisfação com o trabalho e como ela afeta o desempenho dos docentes em uma escola pública. A pesquisa incluirá uma revisão bibliográfica sobre o tema e, como metodologia, será realizada uma pesquisa de campo qualitativa em uma escola da rede pública de ensino.

Dada a carência de motivação e a insatisfação com o trabalho no serviço público, esse estudo é relevante para entender o comportamento dos profissionais. A pesquisa investigará como a motivação influencia a satisfação dos docentes, quais são seus principais impactos no rendimento desses profissionais e quais são as necessidades e expectativas dos docentes em relação à gestão e administração do município.

Compreender as motivações e necessidades dos professores possibilita a implementação de medidas estratégicas que contribuam para seu desenvolvimento profissional e, por conseguinte, para a melhoria do ensino público.

**A motivação e a satisfação com o trabalho são temas amplamente discutidos e estudados, sendo de grande importância tanto no passado quanto no presente.**

## 1 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica, ressaltando aspectos que esclarecem a problemática da pesquisa em questão. Considerando que a motivação e a satisfação no trabalho conduzem o funcionário a atingir um nível mais alto no exercício de suas funções, é substancial tratar com maior zelo das teorias que oferecem aporte a essa temática. Por tal razão, em decorrência de suas contribuições e por melhor se adequarem ao assunto discutido na presente pesquisa, destacam-se a Teoria das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Expectativa.

### 1.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

As definições de motivação e satisfação no trabalho são subjetivas, pois cada indivíduo possui necessidades e reações diferentes diante das mesmas situações, valorizando aspectos variados. Isso torna a tarefa do gestor mais complexa, sendo essencial que ele conheça essas necessidades para adotar a melhor estratégia, ajudando no desempenho dos funcionários e proporcionando-lhes maior satisfação no trabalho (Robbins, 2002; Chiavenato, 2009).

Embora estejam relacionadas, motivação e satisfação no trabalho são conceitos distintos. Satisfação no trabalho refere-se a um estado de contentamento. Frequentemente, as definições associam satisfação no trabalho à motivação, à atitude ou ao estado emocional positivo, distinguindo satisfação e insatisfação como fenômenos diferentes (Martinez; Paraguay, 2003).

De acordo com Robbins (2002), satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Trata-se da atitude do trabalhador em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho, que pode ser positiva quando há satisfação ou negativa quando há insatisfação.

Maximiano (2011) aponta que a qualidade de vida no trabalho (QVT) melhora com a satisfação dos funcionários. A satisfação no trabalho está relacionada à capacidade do indivíduo de enfrentar as situações em que se encontra, ligando-se à sua atitude e diretamente ao seu desempenho profissional.

A motivação é um fator essencial para a eficácia organizacional, representando um grande desafio para as empresas, especialmente com as constantes mudanças no mercado. Cada indivíduo possui aspirações, necessidades e desejos próprios, que influenciam seus pensamentos e comportamentos, tornando difícil manter todos os funcionários motivados (Chiavenato, 2014).

**A motivação é uma força propulsora do comportamento humano, desempenhando um papel fundamental no alcance de um bom desempenho pessoal**

Chiavenato (2014) define motivação como o ato de impulsionar e dinamizar as pessoas, observando que a definição de motivação pode variar entre os autores. Vergara (2013) a descreve como uma energia intrínseca que leva os indivíduos a buscar mais para alcançar seus objetivos, sendo um estímulo que vem das necessidades interiores de cada um.

Robbins (2002) descreve a motivação como o processo que determina a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. Segundo ele, a situação do indivíduo influencia diretamente seu estado motivacional, impactando significativamente seu trabalho, seja de forma positiva ou negativa.

Assim, a motivação é uma força propulsora do comportamento humano, desempenhando um papel fundamental no alcance de um bom desempenho pessoal. Portanto, os gestores devem observar atentamente o comportamento de seus colaboradores e buscar melhorias para que se sintam motivados e satisfeitos com o trabalho, aumentando a produtividade dos serviços prestados. As teorias de motivação, apesar das diferenças individuais, fornecem importantes *insights* para uma gestão eficaz de pessoas.

### 1.1.1 Teoria das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, é uma das mais conhecidas sobre motivação. Maslow, que se formou em psicologia e contou com a colaboração de renomados professores como Max Wertheimer, Margaret Mead e Erich Fromm, dedicou sua vida ao estudo dessa área (Maximiano, 2011).

Abraham Maslow (1908-1970) propôs que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia complexa dividida em cinco grupos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Maximiano, 2011). De acordo com Chiavenato (2009), essas necessidades são fundamentadas na ideia de que a motivação é intrínseca, ou seja, os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo.

Robbins (2002) explica que, para Maslow, a satisfação de cada nível de necessidade é seguida pela busca da satisfação do nível subsequente. A falta de satisfação completa de qualquer nível impede o avanço para o próximo e extingue a motivação. É crucial identificar em qual nível o indivíduo se encontra e focar na satisfação desse nível ou no subsequente.

As necessidades de nível baixo, ou primárias, incluem as necessidades fisiológicas e de segurança. Já as de nível alto, ou secundárias, compreendem as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Maximiano (2011) sugere que as necessidades básicas são atendidas primeiro, e as pessoas buscam satisfazê-las antes de se preocuparem com as necessidades de níveis mais elevados. Quando uma necessidade é satisfeita, ela perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela necessidade seguinte na hierarquia.

Maslow também sugere que quanto mais alto for o nível das necessidades satisfeitas, mais saudável será a pessoa. Comportamentos irresponsáveis podem indicar privação das necessidades sociais e de estima, enquanto comportamentos negativos podem ser fruto de má administração. Técnicas de administração podem atender às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, e os gerentes podem trabalhar para satisfazer também as outras necessidades (Maximiano, 2011).

De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em um processo contínuo de desenvolvimento, buscando satisfazer uma necessidade após a outra para alcançar a autorrealização (Maximiano, 2011). A teoria foi posteriormente analisada e criticada por Frederick Herzberg, que desenvolveu a teoria dos dois fatores. Essa teoria complementa a de Maslow ao dividir os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos).

Apesar das críticas e revisões, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow continua sendo uma base importante para o estudo da motivação. Ela oferece uma compreensão das necessidades humanas e serve como alicerce para teorias e práticas modernas de gestão e motivação no ambiente de trabalho.

### 1.1.2 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da higiene-motivação, foi proposta por Frederick Herzberg e analisa como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação (Maximiano, 2011; Chiavenato, 2009). Segundo essa teoria, a satisfação no trabalho é influenciada por dois grupos de fatores: os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos).

De acordo com Herzberg citado por Maximiano (2011), a motivação para o trabalho depende desses dois tipos de fatores. Os fatores higiênicos referem-se às condições ao redor do trabalho, que afetam diretamente a

insatisfação. Esses fatores incluem políticas e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, segurança e status. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e às tarefas desempenhadas, influenciando diretamente a satisfação. Exemplos desses fatores são realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, progresso e o trabalho em si.

Chiavenato (2014) observa que os fatores higiênicos, que correspondem ao contexto do trabalho, são tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação. No entanto, esses fatores têm uma capacidade limitada de influenciar as pessoas, pois estão ligados às condições externas e às necessidades primárias dos indivíduos. Por outro lado, os fatores motivacionais geram um efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade, estando relacionados às condições internas que promovem a satisfação e a autorrealização, associadas às necessidades secundárias.

A teoria de Herzberg, conforme citada por Maximiano (2011), divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: aqueles relacionados ao conteúdo do trabalho e aqueles ligados ao ambiente de trabalho. Herzberg, conforme mencionado por Robbins (2002), acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é crucial e pode indicar seu sucesso ou fracasso. Em sua pesquisa, Herzberg investigou o que as pessoas desejam em seu trabalho, pedindo que descrevessem situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal em relação ao trabalho. Ele concluiu que as respostas sobre momentos de satisfação eram significativamente diferentes das respostas sobre momentos de insatisfação.

Herzberg observou que algumas características estavam consistentemente associadas à satisfação no trabalho, enquanto outras estavam associadas à insatisfação. Os fatores intrínsecos, relacionados à satisfação, eram atribuídos a si mesmos pelos trabalhadores satisfeitos, enquanto os insatisfeitos tendiam a atribuir a fatores extrínsecos (Robbins, 2002). Assim, a satisfação provém de fatores internos ao indivíduo, enquanto a insatisfação está associada a fatores externos, como políticas da empresa, supervisão, condições de trabalho e remuneração.

Herzberg, conforme citado por Maximiano (2011), argumenta que satisfação e insatisfação não são opostas, mas sim duas dimensões distintas. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim não-satisfação, e o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim não-insatisfação. Os fatores higiênicos estão associados à insatisfação, enquanto os fatores motivacionais estão associados à satisfação. Satisfação e insatisfação representam, portanto, duas dimensões independentes da motivação.

Os eventos que levam à satisfação são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Os fatores motivacionais estão associados às necessidades no topo da hierarquia de Maslow, enquanto os fatores higiênicos correspondem às necessidades na base da pirâmide (Maximiano, 2011). Assim, quanto mais alto na pirâmide, maior será a satisfação; quanto mais baixo, menor será a satisfação.

Chiavenato (2009) expõe que a teoria de Maslow se baseia em uma estrutura hierárquica uniforme de necessidades, enquanto a teoria de Herzberg se baseia em duas classes de fatores. Ambas as teorias pressupõem que existe uma maneira mais eficaz de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas ou pela aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento do cargo. Assim, a teoria dos dois fatores de Herzberg complementa a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, proporcionando uma visão mais completa sobre a motivação no ambiente de trabalho.

### 1.1.3 Teoria da Expectativa

Diferentemente das abordagens de Maslow e Herzberg, desenvolvidas na década de 1950, a teoria da expectativa está no cerne das teorias contemporâneas sobre motivação. Embora as teorias anteriores ainda sejam relevantes como base para estudos atuais, a teoria da expectativa de Victor Vroom é amplamente discutida e definida com diferentes enfoques por vários autores (Robbins, 2002; Chiavenato, 2009).

Segundo Robbins (2002), a teoria da expectativa afirma que a tendência de um indivíduo agir de uma determinada forma depende da força da expectativa de que a ação resultará em um certo resultado, bem como da atratividade desse resultado para o indivíduo. A motivação, portanto, está relacionada ao valor que a recompensa tem para o indivíduo. Quanto maior o valor da recompensa, maior será o nível de motivação; inversamente, quanto menor o valor da recompensa, menor será a motivação. Os funcionários se esforçam quando acreditam que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho ou recompensas.

Maximiano (2011) descreve a teoria de Vroom como hedonista, com base na ideia de que as pessoas escolhem comportamentos conforme a expectativa de satisfação ou insatisfação resultante desses comportamentos. A teoria reflete a noção intuitiva de que o esforço depende do resultado desejado.

Robbins (2002) destaca que a teoria da expectativa considera os objetivos individuais e enfoca três relações principais: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais. A teoria reconhece que não há um princípio único que explique a motivação de cada indivíduo e que entender quais necessidades uma pessoa deseja satisfazer não implica que ela veja o alto desempenho como um meio necessário para satisfazê-las.

Para Chiavenato (2009), a teoria da expectativa se limita à motivação para produzir, reconhecendo as diferenças individuais e rejeitando conceitos preconceituosos. O autor aponta que, de acordo com Vroom, três fatores provocam a motivação para produzir: os objetivos individuais, a percepção da relação entre produtividade e alcance desses objetivos e a capacidade do indivíduo de influenciar seu próprio nível de produtividade.

Chiavenato (2009) também ressalta que, para Vroom, uma pessoa estará motivada a aumentar a produtividade quando três condições forem atendidas: objetivos pessoais, a percepção da relação entre a satisfação dos objetivos e a produtividade, e a percepção de sua capacidade de influenciar a produtividade. Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação, baseado em objetivos intermediários que conduzem a um objetivo final. Nesse modelo, a motivação é vista como um processo de escolha entre comportamentos, com base nas consequências percebidas de cada alternativa, representando uma cadeia de relações entre meios e fins.

A teoria da expectativa busca explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Os principais componentes são o valor dos resultados, a associação entre desempenho e recompensa, e a associação entre esforço e desempenho. A associação entre desempenho e recompensa refere-se à crença de que o desempenho produzirá o resultado esperado, enquanto a associação entre esforço e desempenho é a crença de que o esforço adequado produzirá o desempenho esperado.

Portanto, enquanto a teoria das necessidades e a teoria dos dois fatores enfocam as necessidades dos indivíduos, a teoria da expectativa destaca as variáveis de desempenho e como o desejo pode se transformar em ação. Em resumo, ambas as teorias oferecem *insights* valiosos sobre motivação, servindo como base para estudos e práticas futuras. O gestor deve considerar a especificidade das situações ao adotar e implementar procedimentos motivacionais dentro da organização, alinhando-os aos seus objetivos.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo tem como objetivo analisar como a motivação influencia o desempenho e a satisfação dos docentes em uma escola da rede municipal de ensino. Conforme Köche (2002), a pesquisa bibliográfica visa esclarecer um problema por meio do conhecimento disponível em teorias publicadas em livros ou outras obras semelhantes. A pesquisa envolve a análise e a avaliação das teorias existentes para contribuir com a compreensão do problema investigado.

Para atingir esse objetivo, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, utilizando fontes primárias e secundárias para aprofundar o entendimento sobre motivação e satisfação no trabalho. Foram abordadas as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom, além de conceitos e tipologias relacionadas à Administração Pública. A pesquisa exploratória, conforme Sampieri et al. (2013 *apud* Perovano, 2016), é indicada para problemas pouco ou não estudados, sendo adequada quando o tema não foi amplamente explorado.

Köche (2002) afirma que a pesquisa descritiva pressupõe que o pesquisador tenha um conhecimento aprofundado sobre os fenômenos e problemas estudados. Com base nesse princípio, o processo de pesquisa do referencial teórico foi conduzido de forma exploratória e descritiva, com o intuito de compreender e relacionar os temas abordados, utilizando periódicos, internet, livros digitais, artigos e pesquisa documental.

Conforme Knechtel (2014), a abordagem qualitativa é direcionada para entender fenômenos humanos, oferecendo uma visão detalhada e complexa desses fenômenos. Essa abordagem enfatiza a linguagem e a percepção das pessoas. Casarin (2012) destaca que a pesquisa quantitativa tem como objetivo quantificar ou mensurar variáveis estudadas, utilizando modelos matemáticos e dados estatísticos para analisar a frequência e buscar explicações ou soluções para o fenômeno observado.

A metodologia deste estudo incorporou abordagens qualitativa e quantitativa para compreender o comportamento e as perspectivas dos docentes. Barros e Lehfeld (2007) afirmam que o questionário é o instrumento mais utilizado para coleta de informações e pode conter perguntas abertas, fechadas ou uma combinação de ambas. Perguntas fechadas oferecem categorias de respostas fixas, enquanto perguntas abertas permitem respostas mais livres.

**A teoria da expectativa busca explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Os principais componentes são o valor dos resultados, a associação entre desempenho e recompensa, e a associação entre esforço e desempenho**

Para a coleta de dados, foi escolhido o uso de um questionário, que se adequa ao tipo de pesquisa proposta. O questionário incluiu perguntas abertas e fechadas sobre o tempo de serviço dos docentes, a forma como se sentem na instituição, suas expectativas, entre outros aspectos. A Escola Pública Municipal, objeto do estudo, conta com 10 (dez) professores que atuam nos anos iniciais (Maternal, Jardim I e Jardim II), trabalhando com crianças de quatro, cinco e seis anos. Por se tratar de uma escola pequena, todos os docentes participaram da pesquisa.

Os resultados da coleta de dados serão apresentados, analisados e discutidos com base no referencial teórico na seção seguinte.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, apresentam-se e discutem-se os dados encontrados na aplicação da pesquisa, conforme exposto no referencial teórico. Na TABELA1, apresenta-se o perfil do público-alvo da pesquisa.

TABELA 1 - Perfil do público-alvo continua

Itens	Alternativas	Público Participante	Percentual (%)
Gênero	Feminino	10	100%
	Masculino	00	00
Idade	Entre 20 a 30 anos	01	10%
	Entre 31 a 40 anos	02	20%
	Entre 41 a 50 anos	04	40%
	Acima de 51 anos	03	30%
Vínculo com a Instituição	Contratado (a)	00	00
	Concursado (a)/Efetivo (a)	10	100%
Tempo de serviço na Instituição	Até 05 anos	01	10%
	Entre 06 a 10 anos	01	10%
	Entre 11 a 15 anos	02	20%
	Acima de 16 anos	06	60%
Formação Profissional	Magistério	00	00
	Curso Superior	02	20%
	Pós Graduação	08	80%
	Mestrado ou Doutorado	00	00
Salário	Até R\$ 1.500,00	02	20%
	R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00	07	70%
	R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	00	00
	R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00	00	00
	Acima de R\$ 3.000,00	01	10%

TABELA 1 - Perfil do público-alvo

conclusão

Itens	Alternativas	Público Participante	Percentual (%)
Carga horária trabalhada	04 Horas	09	90%
	08 Horas	01	10%

FONTE: Os autores (2025)

Como se pode observar na TABELA 1, a análise dos dados revela que a totalidade dos docentes é do gênero feminino, com idades variando entre 20 a mais de 51 anos, sendo a maioria entre 41 e 50 anos. Todos possuem vínculo efetivo com a instituição. O tempo de serviço varia, predominando aqueles com mais de 16 anos de experiência. A formação acadêmica é alta, com 80% possuindo pós-graduação e 20% com curso superior, e nenhum com apenas magistério ou com mestrado/doutorado. A maioria recebe entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00, com poucos recebendo acima desse valor. Em termos de carga horária, 90% trabalham quatro horas diárias, e apenas 10% trabalham oito horas diárias.

A TABELA 2 se refere ao nível de satisfação dos docentes, em relação aos itens mencionados na mesma.

TABELA 2 - Nível de Satisfação dos docentes

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Ambiente de trabalho				07	03	10
Salário		04	04	02		10
Relação entre colegas				03	07	10
Gestor (a) do Município		01	02	02	05	10
Secretário (a) de Educação				03	07	10
Gestor (a)/ Diretor (a) da escola				05	05	10
Supervisores (as)				05	05	10
Cargo/ Função exercido (a)				04	06	10
Total	00	05	06	28	33	

FONTE: Os autores (2025)

A TABELA 2 evidencia que a maioria dos docentes está insatisfeita com o salário, com oito respondentes expressando insatisfação. Em contraste, apenas uma pequena parte dos docentes (três) está insatisfeita com o gestor do município. No entanto, a maioria dos docentes expressa satisfação ou muita satisfação em relação a vários outros aspectos de seu ambiente de trabalho. Especificamente, nove docentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, todos os dez docentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a relação entre colegas, o secretário de educação, o gestor/diretor da escola, os supervisores e o cargo/função que exercem.

De acordo com Robbins (2004), o que determina a satisfação com o trabalho, entre várias variáveis, são as tarefas mentalmente desafiadoras, as recompensas justas (salário), condições de trabalho e a relação entre colegas. Para o autor, a satisfação com o trabalho está intimamente ligada à atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho que realiza, destacando a importância dos aspectos intrínsecos na formação dessa atitude.

Segundo Chiavenato (2014), a satisfação no ambiente de trabalho está fortemente correlacionada com fatores motivacionais intrínsecos, como a qualidade das relações interpessoais e o reconhecimento por parte da gestão. Este autor argumenta que, embora a insatisfação salarial possa ser uma questão relevante, outros fatores intrínsecos desempenham um papel crucial na manutenção da motivação e satisfação geral dos colaboradores. Assim, as evidências apresentadas corroboram a teoria de que a satisfação no trabalho não se baseia exclusivamente em fatores extrínsecos, como a remuneração, mas também em fatores intrínsecos que promovem um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

A análise dos dados coletados evidencia várias questões relevantes sobre a motivação e satisfação dos docentes. Quando questionados sobre a existência de programas de incentivo na instituição, quase metade (quatro) dos servidores declarou não ter conhecimento sobre o assunto, enquanto três afirmaram que a instituição possui tais programas e outros três responderam que não. Isso demonstra uma clara falta de informação ou comunicação entre a gestão e os docentes. Sobre a motivação para o trabalho, mais da metade (seis) concordou em sentir-se motivada, um docente concordou totalmente, enquanto um discordou e dois se mostraram indiferentes. Chiavenato (2016) destaca que a motivação está intrinsecamente ligada ao comportamento, sendo um impulso que direciona os indivíduos a atingir suas metas.

Quando avaliados sobre seu desempenho, quatro docentes deram nota 8, outros quatro deram nota 9 e dois atribuíram nota 10, indicando que, em geral, consideram seu desempenho positivo. Robbins (2004) corrobora essa visão, afirmando que a motivação se reflete diretamente no esforço e desempenho dos indivíduos. Todos os respondentes atribuíram notas acima de 8 quando questionados sobre sua dedicação ao trabalho, com dois dando nota 8, quatro nota 9 e quatro nota 10, evidenciando um alto nível de comprometimento.

No que tange à realização profissional, seis docentes concordaram em sentir-se realizados, três concordaram totalmente e um mostrou-se indiferente. Sobral (2013) enfatiza que as instituições devem criar condições que promovam satisfação e realização no trabalho, o que se reflete no comprometimento dos funcionários. No entanto, quando perguntados sobre a valorização de seu trabalho, cinco discordaram, um mostrou-se indiferente e quatro concordaram. Por outro lado, quando questionados se consideram seu trabalho importante para a instituição, seis concordaram e quatro concordaram totalmente, indicando um senso de importância no papel que desempenham.

A insatisfação salarial é evidente, com dois docentes discordando totalmente, seis discordando, um indiferente e apenas um concordando com a afirmação sobre satisfação com o salário. Em relação à adequação da estrutura física do ambiente de trabalho, cinco discordaram, um discordou totalmente, um foi indiferente, dois concordaram e um concordou totalmente. Isso aponta para uma necessidade de melhorias nas condições físicas do local de trabalho.

A maioria (oito) se sente segura em relação à permanência no cargo, embora um não se sinta seguro e outro reporte insegurança ocasionalmente, devido à prática de designação anual baseada no tempo de serviço e classificação em concursos, o que pode gerar insegurança entre os mais novos. Finalmente, sobre a influência da falta de motivação no rendimento e satisfação no trabalho, metade (cinco) disse que sim, um negou a influência e quatro afirmaram que às vezes a falta de motivação afeta seu desempenho. Robbins (2003) destaca que a falta de motivação pode estar relacionada a uma percepção de fraca relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensas, e entre as recompensas recebidas e as desejadas, impactando negativamente a produtividade e a satisfação no trabalho.

Também foram elaboradas questões abertas, para que os entrevistados pudessem se sentir à vontade para expor suas opiniões de

forma mais explícita. As respostas foram verbalizadas da maneira pela qual foram respondidas, e nem sempre tais respostas condizem com o proposto ou com o esperado. Para facilitar a exposição das ideias dos entrevistados, foram criados quadros de verbalização identificando-os, para facilitar o entendimento e a análise das respostas. As siglas “P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10” representam Professor 1, Professor 2, e assim, sucessivamente. Somente foram consideradas as respostas que estão de acordo com o real objetivo do trabalho, as respostas fora do esperado estão classificadas com “Não souberam responder”.

O QUADRO 1 expõe a verbalização sobre o que os entrevistados acham que a instituição poderia oferecer/adotar para que se sintam mais motivados (as).

QUADRO 1 - Fatores que levam à motivação dos servidores

Respondente	Resposta
P1	Lutar pelos objetivos, alcançar resultados.
P2	Cursos, monitores em sala, prédio adequado.
P3	Gratificação para o professor regente de classe, melhorar ou adequar toda escola, estrutura física, material didático concreto, sala de videoteca.
P4	A instituição onde trabalho sempre nos motiva em relação ao trabalho.
P5	Cursos de aperfeiçoamento, palestras para motivação.
P6	Melhorar mais as condições de trabalho.
P7	Um ambiente físico mais apropriado.
P8	Valorizar e saber reconhecer o trabalho, saber reconhecer o valor de cada trabalho desenvolvido.
P9	Ser mais motivadora, ter mais diálogo e postura adequada.
P10	Já me sinto motivada.

FONTE: Os autores (2025)

O QUADRO 1 revela diversos fatores que impulsionam a motivação dos servidores. Entre as respostas, observa-se que P1 destaca a luta pelos objetivos e a obtenção de resultados como motivadores, enquanto P2 menciona a importância de cursos, monitores em sala e um prédio adequado. P3 aponta a necessidade de gratificação para o professor regente, melhorias na estrutura física e disponibilização de material didático concreto, além de uma sala de videoteca. P4 acredita que a instituição já oferece motivação suficiente em relação ao trabalho. P5 sugere cursos de aperfeiçoamento e palestras motivacionais como fatores de motivação. Para P6, melhorar as condições de trabalho é essencial, e P7 enfatiza a necessidade de um ambiente

físico mais apropriado. P8 ressalta a valorização e o reconhecimento do trabalho desenvolvido, enquanto P9 destaca a importância de uma postura adequada e maior diálogo. Por fim, P10 já se sente motivada.

Sobral (2013) salienta que a motivação está diretamente relacionada ao esforço individual dos colaboradores, observando que indivíduos motivados tendem a se esforçar mais. No entanto, nem sempre esse esforço é direcionado de maneira eficaz. O desafio do gestor, segundo Sobral, é canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, promovendo a melhoria do desempenho dos funcionários em suas funções e, conseqüentemente, fomentando a motivação e satisfação no trabalho. De acordo com Sobral (2013), a motivação é um processo que busca a satisfação de alguma necessidade pessoal. Assim, é crucial que os gestores identifiquem e compreendam as necessidades individuais dos servidores para alinhar essas motivações com os objetivos institucionais, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Esses achados são consistentes com a afirmação de Robbins (2003) de que a motivação tem um impacto significativo no comportamento e desempenho dos indivíduos. As respostas dos servidores indicam que, quando se sentem valorizados e possuem boas condições de trabalho, tendem a se empenhar mais em suas funções. Portanto, é essencial que a gestão implemente estratégias que abordem esses fatores motivacionais, canalizando o esforço dos servidores para o alcance das metas organizacionais.

O QUADRO 2 menciona a opinião dos entrevistados sobre o que acham que a instituição poderia fazer/adotar para que se sintam mais satisfeitos.

QUADRO 2 - Fatores que levam à satisfação dos servidores

Respondente	Resposta
P1	Uma monitora em sala de aula.
P2	Melhorar o salário; mais aulas diferenciadas.
P3	Melhorar a estrutura física das salas de aula.
P4	Em relação à instituição, sempre nos incentiva em nosso trabalho para cada dia mais sempre sentirmos satisfeitos.
P5	Tempo para o professor coordenar a aula dele na escola, e mais materiais pedagógicos e computadores disponíveis.
P6	Melhorar o salário e ser reconhecida pela sociedade.
P7	Oferecer melhores condições de trabalho.
P8	Adotar um currículo mais dinâmico.
P9	Ser mais democrática e motivadora.
P10	Melhoria salarial.

FONTE: Os autores (2025)

As evidências dos dados do QUADRO 2 revelam diversos fatores que, segundo os entrevistados, podem aumentar sua satisfação na instituição. O respondente P1 sugere a presença de uma monitora em sala de aula, enquanto P2 e P6 destacam a importância de melhorar o salário. P2 também menciona a necessidade de aulas diferenciadas. P3 propõe a melhoria da estrutura física das salas de aula, e P4 afirma que a instituição já incentiva os servidores, contribuindo para sua satisfação. P5 recomenda mais tempo para o professor coordenar suas aulas na escola, além de mais materiais pedagógicos e computadores disponíveis. P7 enfatiza a oferta de melhores condições de trabalho, e P8 sugere a adoção de um currículo mais dinâmico. P9 menciona a necessidade de uma gestão mais democrática e motivadora, enquanto o P10 também reforça a melhoria salarial como um fator crucial para aumentar a satisfação.

Segundo Pasetto (2012), as condições de trabalho avaliam o grau de satisfação dos colaboradores em relação às condições físicas e psicológicas do trabalho, incluindo equipamentos, ferramentas e o próprio ambiente físico e grupal. A partir dessa perspectiva, os gestores devem promover melhores condições de trabalho para os funcionários. Chiavenato (2015) acrescenta que, ao ingressar e permanecer em uma organização, as pessoas desenvolvem necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que percebam que seus esforços produzem retornos significativos, gerando satisfação.

Portanto, é fundamental que os gestores conheçam as necessidades de seus funcionários e se esforcem para atendê-las. Isso resultará em um quadro de pessoal satisfeito, o que, por sua vez, contribuirá para um desempenho mais eficaz na organização. As respostas dos entrevistados no QUADRO 2 corroboram essas afirmações teóricas, indicando que a melhoria das condições de trabalho, reconhecimento e remuneração adequada são fatores essenciais para a satisfação dos servidores.

A análise dos dados revela que os entrevistados atribuem grande importância à melhoria salarial, condições de trabalho mais adequadas, reconhecimento profissional e um ambiente mais democrático e motivador. Tais aspectos são cruciais para elevar o grau de satisfação dos servidores, conforme destacado por Pasetto (2012), que enfatiza a necessidade de os gestores proporcionarem um ambiente de trabalho que atenda às expectativas dos colaboradores. A implementação dessas medidas pode resultar em um quadro de pessoal mais satisfeito e, conseqüentemente, mais eficaz no desempenho de suas funções.

O QUADRO 3 relata a opinião dos docentes sobre o que os levariam a se sentirem mais realizados no ambiente de trabalho.

QUADRO 3 - Realização profissional dos servidores no ambiente de trabalho

Respondente	Resposta
P1	Mais coleguismo, menos fofoca e respeito com o próximo.
P2	Salas adequadas, mais cursos e ser mais valorizado.
P3	Ensinar para quem quer aprender, ter alunos motivados e comprometidos e trabalhar numa escola bem estruturada.
P4	Alunos mais motivados com os estudos, a valorização do nosso trabalho e melhor salário.
P5	Motivação, cursos de aperfeiçoamento e melhor salário.
P6	Sempre foi o meu sonho, quando vejo o desenvolvimento dos alunos.
P7	Melhores condições no ambiente escolar (estrutura).
P8	Reconhecimento pela gestão, mais parcerias e ajuda de colegas e mais apoio para trabalhar o lúdico/dinâmico.
P9	Sentir reconhecido pelo meu trabalho e valorização salarial.
P10	Mais companheirismo, mais motivação por parte de alguns colegas, transparência e lealdade.

FONTE: Os autores (2025)

As evidências apresentadas no QUADRO 3 destacam os fatores que os docentes acreditam que os levariam a se sentirem mais realizados no ambiente de trabalho. P1 menciona a importância de mais coleguismo, menos fofoca e respeito com o próximo, enquanto P2 sugere salas adequadas, mais cursos e ser mais valorizado. P3 e P4 enfatizam a necessidade de alunos mais motivados e comprometidos, além de um ambiente escolar bem estruturado e a valorização do trabalho docente, incluindo melhor salário. P5 destaca a importância de motivação, cursos de aperfeiçoamento e melhoria salarial para alcançar a realização profissional. P6 relata que sempre sonhou com a profissão e se sente realizado ao ver o desenvolvimento dos alunos, enquanto P7 sugere melhores condições no ambiente escolar. P8 menciona o reconhecimento pela gestão, mais parcerias e ajuda de colegas, e mais apoio para trabalhar de forma lúdica e dinâmica. P9 e P10 ressaltam a necessidade de reconhecimento pelo trabalho e valorização salarial, além de mais companheirismo, motivação por parte de alguns colegas, transparência e lealdade.

Segundo Chiavenato (2014), as variáveis organizacionais influenciam fortemente o processo motivacional, incluindo o desenho das tarefas, a amplitude de controle, o estilo de liderança, a filiação grupal e a tecnologia, que impactam a motivação e o desempenho dos indivíduos nas organizações. O autor destaca que o comportamento individual nas organizações depende tanto das características pessoais quanto das condições oferecidas pela organização para que os funcionários se sintam acolhidos e protegidos.

Chiavenato (2015) também faz referência à teoria de Herzberg, que identifica os fatores motivacionais como sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorrealização. Quando essas necessidades são atendidas, a satisfação das pessoas no trabalho é elevada. Assim, as organizações devem proporcionar condições que favoreçam a segurança e o acolhimento dos funcionários, contribuindo para um comportamento voltado ao alto desempenho e à realização profissional.

Dessa forma, as evidências indicam que os docentes buscam um ambiente de trabalho que valorize suas contribuições, ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional, e reconheça seus esforços, elementos que são essenciais para promover a realização profissional e a satisfação no trabalho, conforme as teorias de motivação discutidas por Chiavenato.

No QUADRO 4 foi proposto que os docentes mencionassem três (3) fatores que os levariam a se sentirem mais motivados.

QUADRO 4 - Fatores determinantes que levam a motivação dos servidores

Respondente	Resposta
P1	Salário melhor, abono justo para classe em geral.
P2	As crianças, o trabalho e a equipe escolar.
P3	Gostar de ser professora, acreditar que o conhecimento transforma as pessoas e contribuir sendo mediador do conhecimento.
P4	A relação que eu tenho entre os colegas, a relação com os alunos e cada dia mais gosto da minha função.
P5	Reconhecimento pelo nosso trabalho, valorização salarial e direitos do funcionário.
P6	União, valorização e salário.
P7	Melhor reconhecimento salarial.
P8	Quando recebo apoio da gestão, executar uma atividade que planejei com sucesso e reconhecimento como fruto do meu trabalho.
P9	Postura adequada das lideranças, troca de informações e uma boa comunicação e reconhecimento.
P10	Exercício da função, resultado e reconhecimento.

FONTE: Os autores (2025)

O QUADRO 4 apresenta as respostas de docentes sobre os fatores que os motivariam a se sentirem mais satisfeitos no trabalho. Os dados revelam uma variedade de elementos que impactam a motivação desses profissionais. P1 salienta a necessidade de um salário melhor e um abono

justo para a classe. P2 aponta que as crianças, o trabalho e a equipe escolar são os principais motivadores. P3 destaca a satisfação em ser professora, acreditar na transformação proporcionada pelo conhecimento e o papel de mediador. P4 valoriza a relação com colegas e alunos e o crescente prazer em sua função. P5 foca no reconhecimento pelo trabalho, valorização salarial e direitos dos funcionários. P6 menciona a união, valorização e salário como fatores importantes para a motivação, enquanto P7 enfatiza o reconhecimento salarial. P8 aponta o apoio da gestão, a execução bem-sucedida de atividades e o reconhecimento do trabalho como elementos essenciais. P9 destaca a postura adequada das lideranças, a troca de informações e uma boa comunicação e reconhecimento. P10 valoriza o exercício da função, os resultados obtidos e o reconhecimento.

Conforme Robbins (2004), o reconhecimento público, ao tornar visível o nome e a razão do elogio, pode ser uma ferramenta poderosa de motivação. Esse ponto é corroborado pelas respostas dos docentes, que frequentemente mencionam a importância do reconhecimento como um fator motivacional crucial. A falta de reconhecimento sugerida pelos dados indica que a instituição deve implementar estratégias para valorizar os docentes, como sistemas de sugestões e a consideração de suas opiniões, de modo a aumentar a satisfação e a motivação.

Robbins (2003) também ressalta que o reconhecimento está diretamente ligado à motivação e à autoestima dos funcionários, sendo um dos fatores mais significativos e com baixo custo de implementação. Portanto, é essencial que a instituição crie um ambiente que faça os docentes se sentirem valorizados e reconhecidos, o que contribuirá para sua motivação e desempenho. Medidas simples, como agradecimentos pessoais, prêmios de qualidade e cartazes de reconhecimento, podem ser eficazes e de baixo custo. Assim, gestores devem assegurar que esses aspectos sejam parte do ambiente de trabalho, reconhecendo publicamente o bom desempenho dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Propôs-se aos funcionários que apontassem três (3) fatores que geravam sua desmotivação no trabalho. Os resultados serão expostos no QUADRO 5 e discutidos na sequência.

QUADRO 5 - Fatores determinantes que levam à desmotivação dos servidores

Respondente	Resposta
P1	A indisciplina dos alunos, famílias que não ajudam e salário baixo.
P2	Salário, algumas famílias e algumas atribuições feitas ao professor.
P3	Falta de compromisso dos pais na vida escolar dos filhos, alunos desmotivados no ensino aprendizagem e a falta de limite dos alunos.
P4	A desvalorização da nossa função, o salário e desrespeito por parte de alunos.
P5	Apoio que os gestores oferecem aos pais, falta de comunicação dos gestores e falta de coordenação com toda equipe da escola, ou seja, reuniões pedagógicas.
P6	Salário, administração e família do educando.
P7	Falta de compromisso dos governantes.
P8	Não ser reconhecida quando me dedico, perceber a indiferença ao meu trabalho pela gestão e ser punida injustamente ou corrigida.
P9	Lideranças sem compromisso, falta de compromisso dos colegas e falta de diálogo.
P10	Falta de interesse dos alunos, indisciplina e ausência das famílias.

FONTE: Os autores (2025)

O QUADRO 5 apresenta os fatores identificados pelos funcionários que contribuem para sua desmotivação no trabalho. Entre os elementos mais citados estão o salário baixo, a indisciplina dos alunos e a falta de apoio e reconhecimento. P1 destaca a indisciplina dos alunos, a falta de apoio das famílias e o salário baixo como principais fontes de desmotivação. P2 aponta o salário, algumas famílias e certas atribuições feitas ao professor como fatores desmotivadores. P3 menciona a falta de compromisso dos pais com a vida escolar dos filhos, a desmotivação dos alunos e a falta de limites impostos a eles. P4 cita a desvalorização da função, o salário e o desrespeito por parte dos alunos. Além disso, P5 critica o apoio insuficiente dos gestores às famílias, a falta de comunicação dos gestores e a ausência de coordenação dentro da equipe escolar. P6 lista o salário, a administração e a família dos alunos como fontes de desmotivação. P7 menciona a falta de compromisso dos governantes como um problema significativo. P8 relata a falta de reconhecimento pelo trabalho, a indiferença da gestão e a punição injusta como fatores desmotivadores. P9 aponta a falta de compromisso das lideranças e colegas, bem como a ausência de diálogo. Finalmente, P10 destaca a falta de interesse dos alunos, a indisciplina e a ausência das famílias como aspectos que contribuem para a desmotivação.

Chiavenato (2014) afirma que o clima organizacional está profundamente ligado ao grau de motivação dos seus participantes. Segundo o autor, um clima organizacional positivo é refletido em relações de satisfação, interesse e colaboração, enquanto um clima negativo resulta em estados de depressão, desinteresse e insatisfação. Os dados do QUADRO 5 revelam que a falta de reconhecimento, apoio e boas condições de trabalho, juntamente com um salário inadequado, contribuem para um ambiente de trabalho desmotivador. Quando as necessidades pessoais dos funcionários não são atendidas, o clima organizacional tende a se deteriorar, resultando em um ambiente menos produtivo e mais insatisfeito.

Portanto, para melhorar a motivação e o clima organizacional, é essencial que a instituição adote medidas que abordem as principais causas de desmotivação identificadas, como a revisão das condições salariais, o fortalecimento do apoio da gestão e a melhoria das condições de trabalho. Essas ações são fundamentais para promover um ambiente mais satisfatório e motivador, alinhado com as necessidades e expectativas dos funcionários.

Esses fatores estão diretamente ligados à motivação ou desmotivação dos funcionários. Quando os gestores conhecem as necessidades individuais dos membros da organização, torna-se mais fácil satisfazer essas necessidades, o que mantém os funcionários motivados e, conseqüentemente, satisfeitos com o trabalho. Isso resulta em um maior empenho e dedicação no desempenho de suas funções.

No QUADRO 6, foi perguntado aos docentes se eles conheciam ou já tinham ouvido falar de alguma teoria sobre motivação e caso conhecessem, que descrevessem suas percepções a respeito.

QUADRO 6 - Teorias Motivacionais

Respondente	Resposta
P1	Não soube responder.
P2	Não conhece nem ouviu falar.
P3	Frederik Herzberg e Abraham Maslow.
P4	Não conhece nem ouviu falar.
P5	Não soube responder.
P6	Não conhece nem ouviu falar.
P7	Frederick Herzberg.
P8	Não conhece nem ouviu falar.
P9	Não soube responder.
P10	Não soube responder.

FONTE: Os autores (2025)

Os dados apresentados no QUADRO 6 refletem o conhecimento dos docentes sobre teorias motivacionais. Entre os entrevistados, P3 e P7 foram os únicos que mencionaram teorias conhecidas, especificamente as de Frederick Herzberg e Abraham Maslow. Os demais respondentes não conheciam ou não souberam responder sobre teorias motivacionais.

Chiavenato (2014) define a motivação como um processo psicológico fundamental no comportamento individual, enfatizando sua importância juntamente com a percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem. Para Chiavenato, as teorias da motivação são cruciais para entender e melhorar o comportamento humano no ambiente de trabalho, oferecendo oportunidades para que as organizações elevem o moral e melhorem o clima de trabalho. Essas teorias ajudam a identificar as necessidades dos funcionários e a desenvolver estratégias para satisfazê-las, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Silva (2008) complementa afirmando que as teorias da motivação têm o papel de identificar as razões por trás dos comportamentos e o processo que os gera. Segundo Silva, essas teorias buscam explicar o comportamento humano e como modificá-lo para alcançar os melhores resultados possíveis, em qualquer condição ou circunstância. O conhecimento limitado das teorias motivacionais pelos docentes pode indicar uma oportunidade para a administração oferecer treinamento e desenvolvimento nesse campo, auxiliando na criação de estratégias que atendam melhor às necessidades dos funcionários e promovam um ambiente mais satisfatório e engajador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais dessa pesquisa revelam que a motivação exerce um papel crucial na satisfação com o trabalho e no desempenho dos docentes em uma escola pública. Os resultados mostram que a motivação está diretamente ligada à satisfação no ambiente de trabalho, influenciando o empenho e a dedicação dos professores. Quando os docentes se sentem valorizados e reconhecidos, sua motivação aumenta, levando a um desempenho mais eficiente e comprometido. Em contraste, a falta de motivação e satisfação pode resultar em um desempenho negativo, prejudicando a qualidade da educação oferecida.

Após a apresentação e discussão dos resultados, foram obtidos dados sobre a questão levantada e foi conhecida a opinião dos docentes sobre o tema proposto. A pesquisa identificou várias falhas que contribuem para

**A pesquisa identificou várias falhas que contribuem para o mau desempenho dos funcionários, muitas das quais estão relacionadas diretamente à desmotivação e insatisfação com o trabalho.**

o mau desempenho dos funcionários, muitas das quais estão relacionadas diretamente à desmotivação e insatisfação com o trabalho. Entre os principais fatores estão a baixa remuneração, a falta de reconhecimento e apoio, e a ausência de uma comunicação eficaz. A desvalorização da função e a indisciplina dos alunos também foram citadas como fontes significativas de desmotivação. Esses fatores afetam o bem-estar dos docentes e impactam negativamente o ambiente escolar e a qualidade do ensino.

A falta de conhecimento sobre teorias motivacionais entre os docentes pode indicar que a instituição não está promovendo adequadamente o desenvolvimento e a capacitação contínua. O desconhecimento de estratégias e teorias que poderiam melhorar a motivação e, conseqüentemente, a satisfação e o desempenho sugere uma lacuna na formação dos professores sobre aspectos motivacionais e psicológicos do trabalho.

Para enfrentar essas questões, é fundamental que a gestão escolar implemente estratégias para melhorar as condições de trabalho dos docentes. A revisão das políticas salariais, a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e o reconhecimento sistemático dos esforços dos professores são medidas que podem aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Criar um espaço para o diálogo aberto e a expressão de opiniões também pode ajudar a identificar e resolver problemas antes que se agravem.

A promoção de treinamentos e *workshops* sobre teorias motivacionais e práticas de gestão eficaz pode ser benéfica. Esses programas devem auxiliar os docentes a compreender melhor como a motivação influencia seu trabalho e a utilizar estratégias para melhorar seu desempenho e o ambiente escolar. A integração desses conhecimentos no dia a dia escolar pode ter um impacto positivo significativo.

Além disso, recomenda-se realizar estudos adicionais para investigar como diferentes aspectos da motivação afetam diversos grupos de docentes em diferentes contextos escolares. Pesquisas futuras podem explorar a eficácia de intervenções específicas e a influência de variáveis como a liderança e a cultura escolar na motivação e no desempenho dos professores.

Em resumo, a motivação é um fator determinante na satisfação e no desempenho dos docentes. Identificar e abordar as causas da desmotivação pode melhorar significativamente o ambiente escolar e a qualidade do ensino. Portanto, a administração escolar deve adotar medidas proativas para garantir que os docentes se sintam valorizados e apoiados, promovendo um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

**A falta de conhecimento sobre teorias motivacionais entre os docentes pode indicar que a instituição não está promovendo adequadamente o desenvolvimento e a capacitação contínua.**

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CASARIN, H. C. S. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaber, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2014.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos De Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MADEIRA, J. M. P. **Administração Pública**. 13. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Saúde e satisfação no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PASETTO, N. S. V. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba, InterSaber, 2012.
- PEROVANO, D. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2016.
- ROBBINS, S. P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.