

## Motivação Organizacional em Instituições de Ensino Público de Cacoal, Estado de Rondônia

VERA LÚCIA RODRIGUES

Graduada em Pedagogia pela  
Universidade Federal de Rondônia (UNIR) (Brasil)

VALDINEI LEONES DE SOUZA

Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones/UNAM- Argentina  
Mestre em Administração pela FEAD Minas & Bacharel em Ciências Contábeis  
pela Faculdades Integradas de Cacoal / UNESC (Brasil)

Docente e pesquisador da UNIR

NILSON ANTONIO MARQUES

Mestrando em Administração das Micro e Pequenas Empresa pela UNIFACCAMP &  
Bacharel em Ciências Contábeis pela UNESC (Brasil)

CLEBERSON ELLER LOOSE

Doutor em Administração pela Universidad Nacional  
de Misiones/ UNAM, Argentina Mestre em Administração / FEAD Minas  
Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIR &

Docente e pesquisador da UNIR

DIOGO GONZAGA TORRES NETO

Doutor em Sociedade e Cultura na Amazônia – PPGSCA/UFAM.  
Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia – PPGCASA/UFAM.

Graduado em Administração & Filosofia – UFAM &

Docente e Pesquisador da UNIR

### Abstract:

*This article studied the motivation of teachers from the first to the fifth year of three state schools in the city of Cacoal, State of Rondônia. It also sought to identify the factors that most motivate or discourage teachers, in addition to comparing the results with the IDEB obtained in the last year of school evaluation. The study was carried out through a bibliographic review and included data collection through a field research using a questionnaire applied to 30 (thirty) teachers from 3 (three) state schools in Cacoal. This allowed us to understand what the educators' concerns, desires and difficulties are. Although the IDEB grades of the surveyed schools are within the target established in national education, it is observed that the school that obtained the best score, presents a more democratic management,*

*physical structures suitable to the work environment and more stimulated employees. On the other hand, as for the school with the lowest index, it presented the highest number of complaints, as for the working conditions in the institution.*

**Keywords:** School, Motivation, IDEB.

### **Resumo:**

*Este artigo estudou a motivação de professores do primeiro ao quinto ano de três escolas estaduais da cidade de Cacoal, Estado de Rondônia. Também buscou identificar os fatores que mais motivam ou desmotivam os professores, além de comparar os resultados com o IDEB obtido no último ano de avaliação escolar. O estudo foi realizado através de revisão bibliográfica e contou com levantamento de dados através de uma pesquisa de campo utilizando um questionário aplicado a 30 (trinta) professores de 3 (três) escolas estaduais em Cacoal. Isto permitiu compreender quais são as preocupações, anseios e dificuldades dos educadores. Embora as notas do IDEB das escolas pesquisadas estejam dentro da meta estabelecida na educação nacional, observa-se que a escola que obteve a melhor pontuação, apresenta uma gestão mais democrática, estruturas físicas adequadas ao ambiente de trabalho e funcionários mais estimulados. Por outro lado, quanto a escola com menor índice, esta apresentou maior número de reclamações em relação as condições de trabalho na instituição.*

**Palavras-chave:** Escola, Motivação, IDEB.

## **INTRODUÇÃO**

O ser humano é de fundamental importância para o desenvolvimento e sucesso das organizações. Para um funcionário estar motivado no trabalho depende de seus propósitos, como eles são entendidos e colocados em prática. A motivação nasce das necessidades do indivíduo, a partir dessa vontade em fazer algo, vem a criatividade e o resultado de um trabalho dentro de uma organização. A falta de motivação para o trabalho pode diminuir a produtividade das pessoas e conseqüente trazer impactos aos propósitos da organização.

Observa-se que existem comportamentos diferentes entre pessoas que desempenham as mesmas funções: enquanto alguns se mostram eficientes e comprometidos com suas funções, outras o fazem porque tem obrigações e não lhe é um ato prazeroso. Assim, deve-se ater que o fator humano nas organizações, a natureza e as concepções do trabalho, o desenvolvimento organizacional e a participação do homem.

Neste contexto, este estudo teve como objetivo identificar o nível de motivação no trabalho dos educadores em três escolas estaduais de ensino público do município de Cacoal, estado de Rondônia. Além disso, a pesquisa também buscou identificar os fatores que motivam (ou não) os funcionários da escola na sua rotina de trabalho, bem como aqueles que impedem sua motivação. Além de relacionar os resultados com o índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) das escolas pesquisadas, identificando também as expectativas dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho. Com isso, o presente estudo pretende esclarecer a seguinte questão: Qual o nível de motivação dos educadores em três instituições de ensino público de Cacoal, Rondônia?

Por fim esclarece que além desta introdução, o trabalho é dividido noreferencial teórico, metodologia, análise dos dados e as considerações finais.

## **Gestão de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Ela reflete a cultura da organização, assim como vários outros fatores relevantes. Afinal, todas as atividades desenvolvidas em uma organização, sejam elas de planejamento e de controle, estão correlacionadas ao conhecimento, à habilidade e às atitudes das pessoas e são elas as responsáveis pelo desempenho da empresa (BRUNELLI, 2008).

A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais para Chiavenato (1999): pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com habilidades, destrezas e

capacidades; pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e pessoas como parceiras da organização, capazes de excelências, com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento.

De acordo com Chiavenato (2004) os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para alcançá-lo. Sendo assim é necessário haver uma conciliação dos interesses da organização e os de seus funcionários. Quando os indivíduos não se encontram motivados e comprometidos com a execução de suas atividades, seu desempenho merece atenção e cuidado, uma vez que poderão comprometer os interesses da instituição.

Daft (1997) ensina que o desenvolvimento de uma organização depende de um sistema aberto, que deve interagir com o ambiente para sua sobrevivência e também modificar continuamente se adaptando junto aos recursos disponíveis. Nestes recursos incluem-se os empregados. Nessa inclusão é que está a satisfação desses funcionários como processo de transformação, isso os motivará a serem mais participativos e colaboradores com o sucesso da instituição que trabalha.

Quanto as organizações públicas, Difini (2002) menciona que estas possuem carências de recursos humanos especializados no gerenciamento das relações de pessoas, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais. Além disso outros fatores como recursos que não são disponibilizados no momento necessário e gestores que são escolhidos por critérios políticos, podem comprometer as ações da gestão de pessoas no setor público.

De acordo com Berguer (2010, p. 85), “essas características de organização afetam o comportamento das pessoas no que diz respeito à limitação de autonomia” e podem dificultar também a possibilidade de desenvolvimento na instituição. As tomadas de decisões às vezes nem sempre serão participativas, dificultando o trabalho da gestão de pessoas.

### **A motivação do funcionário no ambiente de trabalho**

Quando se fala em motivação para o trabalho, surgem-se vários elementos, como: um bom salário, reconhecimento, ambiente

agradável e organizado, bom relacionamento com o chefe e os colegas. Mas há muitos questionamentos sobre o que motiva de fato um colaborador, especialmente dos educadores públicos brasileiros. Desta forma, é imprescindível identificar as necessidades existentes para impulsionar a motivação dos agentes (CAMPOS, 2012).

O local de trabalho é onde se passa a maior parte do tempo, e este ambiente deve ser motivador ou o rendimento será pouco e as atividades diárias um martírio para o trabalhador. Saber se o mesmo tem bons motivos em sair de casa para trabalhar é de fundamental importância para qualquer empresa e na educação em especial, pode determinar a qualidade no ensino. Com isso, dada a importância da educação para o país, é relevante que seja realizado periodicamente o acompanhamento do nível de motivação dos educadores, pois o resultado de suas atividades é essencial para a construção de uma nação desenvolvida. Segundo Caldas *et al* (2007) nos dias atuais, existe uma preocupação em compreender e entender como manter um profissional motivado no seu ambiente de trabalho. A maioria das teorias reconhece que todo comportamento humano é motivado, pois ela caracteriza a vontade de se realizar um trabalho ou algo que lhe dê satisfação. O surgimento de organizações aliado à estudos científicos perceberam a necessidade de que é preciso investir nas pessoas levando-as a buscar seus objetivos e tornando-as colaboradoras, eficazes e produtivas.

A maioria dos seres humanos possui necessidade de participar de um grupo, obter a aceitação destes e relacionar-se com o outro. O indivíduo tem objetivos de ordem social e passam a exercer motivação. Mas ninguém se contenta apenas em ser “mais um”, todos querem ser “alguém”. Para Gois (2011) as pessoas sentem a necessidade de estima: amor próprio, autoconfiança, reconhecimento alheio, prestígio, poder, controle e comando. Sentimento de utilidade e eficiência cabe aos gestores, fazer com que seus colaboradores se tornem aliados de forma benéfica para a organização.

Porém, se as necessidades dos colaboradores não forem satisfeitas positivamente os indivíduos podem ficar desmotivados. Com isso, conforme Klava citado por Góis (2011), a motivação no trabalho consiste em o indivíduo ser feliz em realiza-la, ter um motivo para realiza-la.

Certo da importância do tema, muitos teóricos se dedicaram a estudar sobre a motivação do trabalhador, como as desenvolvidas por Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor. Estes estudiosos se destinaram a pesquisar e compreender de modo mais detalhado o comportamento do indivíduo dentro das organizações. Estas teorias contribuíram para análises desses comportamentos e como podemos melhorar o ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1997) Maslow criou as chamadas teorias das necessidades. Essas necessidades derivam de forças que existem dentro do ser humano, sendo conscientes ou não. Segundo Maslow as necessidades humanas, hierarquicamente, são as necessidades fisiológicas, segurança, sociais, status-estima e a autoestima.

Ainda segundo Chiavenato (1997) na teoria de Herzberg existem dois fatores que afetam o indivíduo: fatores motivacionais que são intrínsecos que levam a satisfação, envolve sentimentos de satisfação e reconhecimento profissional. A satisfação do cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo e são fatores que estão sob controle dos indivíduos. Isto envolve reconhecimento profissional e auto realização. O outro fator é higiênico que é extrínseco e levam a insatisfação porque são ações decididas pelas empresas e estão relacionadas as condições físicas e ambientais de trabalho.

### **O funcionário nas organizações públicas**

Neste contexto de motivação é relevante compreender o papel social do funcionário público nas organizações públicas. O servidor ao ingressar no órgão público normalmente estabelece um vínculo de longa duração, onde permanecerão, na maioria dos casos, até sua aposentadoria com um emprego estável onde as chances de reconhecimento e crescimento são diminuídas, motivos estes que muitas vezes geram insatisfação e desmotivação (BRUNELLI, 2008). Segundo Gomes (2006) a falta de motivação tem efeitos negativos tanto para o servidor, para o órgão e a sociedade.

Muito se tem discutido a respeito da importância de valorizar as pessoas nas organizações, mas ainda hoje, percebe-se que são poucas as instituições que se preocupam com o ambiente de trabalho no que diz respeito a satisfação e a motivação de seus colaboradores, o

que se deve muitas vezes pelo fato do serviço público estar mais voltado em cumprir seu papel social do que preocupação com a motivação e satisfação dos seus funcionários.

Está problemática ainda não está intrínseca na cultura organizacional, tornando-se assim um dos grandes desafios para o gestor público. Estes precisam quebrar muitos paradigmas fazendo com que seus funcionários estejam motivados para que trabalhem com maior dedicação, eficiência e qualidade, comprometendo-se com os objetivos da instituição, sem que esqueça ou sintam-se insatisfeitos com seus objetivos pessoais. A motivação dos funcionários deve ser um dos principais fatores de preocupação do gestor.

Na atividade educacional, uma das questões na atividade de ensino público mais discutido é a burocracia. Muitas vezes perde-se mais tempo fazendo anotações do que trabalhando com as reais necessidades dos alunos, porque precisam registrar os diários, planos anuais... Todos esses preenchimentos de papéis podem levar ao cansaço e desmotivação do educador. Neste sentido, Larocca *et al* (2011) corrobora dizendo que:

Além de abranger uma extensa carga horária de ensino, as funções docentes, cada vez mais, transcendem o espaço próprio da sala de aula, compreendendo atividades extracurriculares, preparação das aulas, correção e avaliação dos trabalhos dos alunos, contato com os pais, reuniões pedagógicas e administrativas da escola.

Além disso, ainda de acordo com Larocca *et al*. (2011) muitos professores se desmotivam por conta dos baixos salários, crise de identidade profissional, desprestígio social, salas de aulas com números de alunos além do permitido de acordo com a lei que rege o ensino público, falta de reconhecimento profissional, indisciplina de alunos e omissão dos pais.

Estes e outras dificuldades encontradas na profissão podem levar na desmotivação e interferência na interação professor e aluno, e conseqüentemente nos resultados da aprendizagem.

### **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB**

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEB foi estabelecido no ano de 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Esta foi uma das

primeiras iniciativas brasileira usada para medir a qualidade da educação a nível nacional. Com o índice é possível estabelecer metas e assim poder propor melhorias no ensino brasileiro. O IDEB é um indicador a nível de Brasil que tem como objetivo além de medir, acompanhar a qualidade da educação nacional. Com os índices obtidos é possível comparar os conhecimentos dos alunos de diversas formas, como por exemplo por estado, município ou regiões.

O IDEB é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação), que é obtido através do censo escolar anualmente, e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP. As médias de desempenho utilizadas são o Saeb, que compreende três avaliações: a ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização), a Aneb (Avaliação Nacional da Educação Básica) e a Anresc (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar), mais conhecida como Prova Brasil. A Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para os estados e o País, realizados a cada dois anos<sup>1</sup>.

De acordo com França (2018) essa medição é feita nos anos iniciais e anos finais do ensino fundamental; e no ensino médio nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. O IDEB relaciona os resultados das avaliações de larga escala aplicadas pelo INEP e compara como os níveis de aprovação e reprovação nas instituições públicas e particulares.

A nota do IDEB reflete comportamentos como: o alto índice de reprovação em uma escola, evasão escolar, ou grande número de aprovações. Após avaliar essas dificuldades O IDEB irá indicar a necessidade de investimento para melhoria da instituição.

A escola tem por obrigação divulgar os resultados das avaliações externas e a nota recebida deverá ser disposta em local visível pela comunidade. Isso pode fazer com que as famílias possam escolher a Escola com melhor qualidade para seus filhos e os profissionais da escola também busquem melhorar a qualidade do seu trabalho.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-acoes?id=180>

## **METODOLOGIA**

O presente estudo, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2002) busca-se identificar as características e perspectivas de determinada população, no caso os professores de escolas públicas. A abordagem usada foi a pesquisa qualitativa com aspectos quantitativos.

Além de pesquisa bibliográfica, houve a coleta de dados com a aplicação de um questionário. A análise de dados, por sua vez, pôde contar com diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e análise matemática. Ainda de acordo com Siena (2007) esse procedimento tem o nome de pesquisa *Survey* muito utilizado em censos, enquete de opinião, estudos de mercado, que envolve a interrogação direta das pessoas, para conhecermos o comportamento de tal grupo.

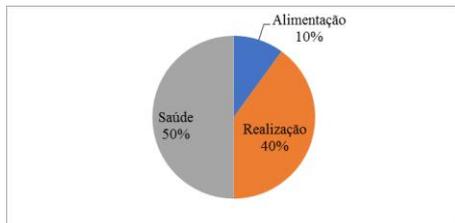
Os dados coletados foram elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente com auxílio de recursos do Microsoft Excel. A análise e interpretação dos dados, e resultados da pesquisa foram feitas com base nas teorias estudadas. Os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador neles tenha interferido.

Os sujeitos pesquisados foram todos os professores de primeiro ao quinto ano de três escolas públicas estaduais localizadas no município de Cacoal, Rondônia, sendo dez professores em cada escola, totalizando 30 servidores. Os nomes das escolas foram preservados e atribuídos em substituição: Escola “A”, Escola “B” e Escola “C”.

## **RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS**

Inicialmente os docentes foram indagados sobre suas principais preocupações em relação as suas necessidades básicas. Ou seja, sobre os fatores externos que podem causar desmotivação em seu trabalho. Assim, obtiveram-se os seguintes resultados:

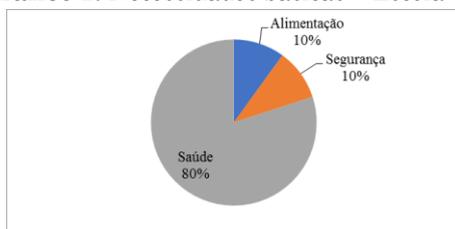
**Gráfico 1:** Necessidades básicas – Escola “A”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com os resultados da pesquisa, na Escola “A”, metade dos pesquisados tem como maior preocupação a saúde, com um resultado de cinquenta por cento de respostas dos entrevistados. E quarenta por cento tem preocupação com a realização pessoal.

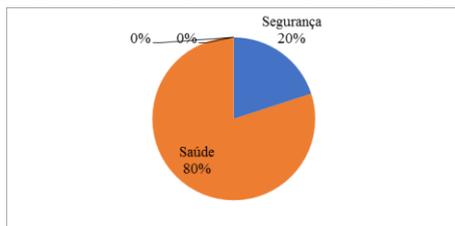
**Gráfico 2:** Necessidades básicas – Escola “B”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “B”, oitenta por cento indicaram como necessidade básica a saúde e apenas dez por cento a alimentação e a segurança.

**Gráfico 3:** Necessidades básicas – Escola “C”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “C”, oitenta por cento dos professores também indicaram a saúde. Portanto a maioria dos professores do primeiro ao quinto ano das três escolas tem como maior preocupação a saúde. De acordo com

Chiavenato (1997), Maslow discorre sobre as teorias das necessidades fisiológicas, segurança e social, e elas são os fatores externos que podem causar preocupação e conseqüentemente desmotivação. Dentre as necessidades físicas, a saúde é a maior necessidade dos docentes das escolas.

No quesito como os professores avaliam sua saúde física e emocional, foram respondidos que:

**Tabela 1:** Avaliação da Saúde Física e Emocional

	Ótimo		Bom		Razoável		Ruim	
	SF*	SE**	SF	SE	SF	SE	SF	SE
Escola "A"	2	1	3	4	5	5	0	0
Escola "B"	0	0	6	5	4	4	0	1
Escola "C"	1	0	6	6	3	3	0	1

\* SF: Saúde Física

\*\* SE: Saúde Emocional

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme apurado na pesquisa, na Escola "A" metade dos entrevistados consideram sua saúde tanto física como emocional razoável. Na Escola "B", as condições de saúde se apresentam melhores, pois seis dentre os dez respondentes consideram sua saúde física boa e metade dos professores afirmam que a saúde emocional é boa. Isso ocorre também com a Escola "C", quando a maioria (sessenta por cento) consideram sua saúde física e emocional boa. Nestas duas questões já se pode perceber que os entrevistados da Escola "A" apresentam percepção de estar em condição de saúde inferior, em relação com as demais escolas.

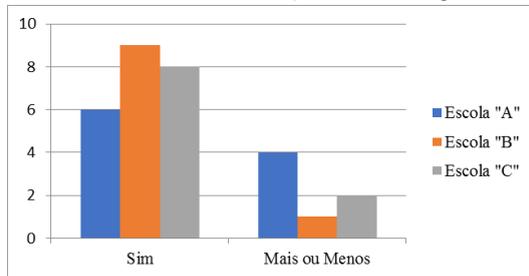
Também foi investigado o grau de satisfação dos docentes quanto há alguns aspectos importantes da motivação. As questões foram no formato de escala *likert* de 10 pontos, sendo 1 para muito insatisfeito e 10 para muito satisfeito. No quesito situação financeira (como moradia e transporte) existe um grau de satisfação entre 7 e 10, aproximadamente, de setenta por centos dos pesquisados da Escola "A" e "B". Já na Escola "C", o grau de satisfação entre 7 e 10 está em oitenta por cento, conjecturando que temos um grupo de respondentes maior que se considera ter condições financeiras satisfatória. Para Daft (1997) ter boa condição financeira é um dos pré-requisitos para melhor satisfação no trabalho, tendo em vista que o trabalhador terá um melhor conforto em seu dia a dia. As questões supras analisadas

fazem parte dos fatores extra trabalho que implicam na motivação diária do servidor.

Contudo, também é necessário observar os fatores internos da organização. Com isso, adiante são apresentados os fatores internos da escola.

De acordo com Brunelli (2008) os trabalhos dentro de uma empresa ou escola dependem das atitudes e do comprometimento dos funcionários dentro da instituição. A pesquisa quis saber qual o nível de realização profissional em relação ao cargo que o funcionário ocupa na escola e se o trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, apresentados na forma do gráfico 4 e 6.

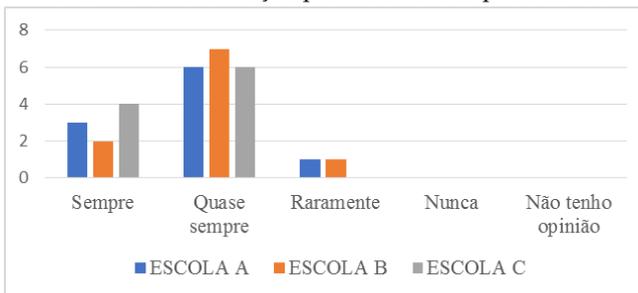
**Gráfico 4: Satisfação com o cargo**



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação à satisfação com o cargo, o gráfico nos informa que nas três escolas o nível de satisfação é bem parecido entre as escolas, em média mais de  $\frac{3}{4}$  dos professores estão satisfeitos com o cargo, com exceção da Escola "A", que apresenta sessenta por cento de satisfação.

**Gráfico 5: Realização profissional dos professores**

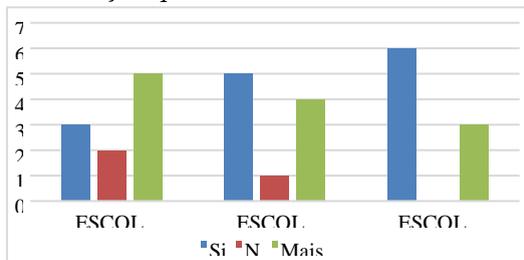


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto a realização profissional, as respostas concentraram-se em “quase sempre” e “sempre”. A ressalva é apenas para a Escola “B”, que mantém uma ligeira indicação de ter professores um pouco mais satisfeitos quanto ao cargo e a realização profissional. Com isso, cabe lembrar, de acordo com Chiavenato (1990), que a gestão de pessoas deve estar preocupada com as pessoas como parceiras da organização, capazes de excelências, com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento.

Foram pesquisados também se os professores estão satisfeitos quanto a quantidade e qualidade de trabalho realizada, pois nas escolas em geral existe uma reclamação sobre o professor viver assoberbado de trabalho. Assim averiguou-se sobre esse assunto, evidenciados no gráfico 6:

**Gráfico 6:** Satisfação quanto ao volume de trabalho que realiza



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “A” observa-se o menor nível de satisfação quanto ao volume de trabalho, pois a escola que o maior índice de respostas “mais ou menos” e “não” (não está satisfeito) em comparação as demais escolas. Na Escola “B” metade dos professores está satisfeito, e na Escola “C” sessenta por cento dos pesquisados estão satisfeitos. Ou seja, infere-se que a maioria dos docentes acredita conseguir realizar seu trabalho com certa comodidade. Larocca *et. al.* (2011) retrata sobre o acúmulo de trabalho que muitos professores são submetidos que muitas vezes ultrapassam o espaço de sala de aula, levando os docentes ao extremo cansaço.

Quanto a qualidade do trabalho ser mais importante do que a quantidade, na Escola “B” sessenta por cento afirmaram que “sim”; e na Escola “A” e “C” cinquenta por cento responderam “quase sempre”.

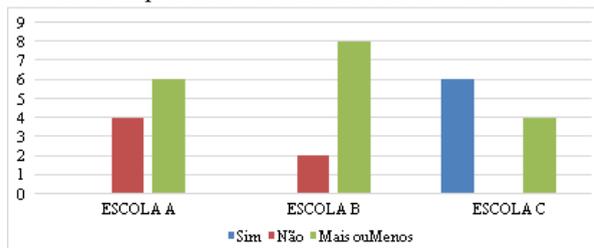
Ou seja, há um consenso entre as escolas que a qualidade deve ser mais importante que a quantidade para obter bons resultados.

Outro fator importante a ser analisado é a comunicação entre os funcionários da escola... Será que eles se sentem seguros em dizer o que pensam? A escola está aberta a receber as críticas e contribuições de seus funcionários?

Para saber essas informações, através da pesquisa apurou-se que na Escola “A” existe uma comunicação adequada com os funcionários, pois cinquenta por cento deles quase sempre se sentem à vontade pra dizer o que pensam e a escola às vezes aceita as críticas feitas pelos trabalhadores. Na Escola “B” também os professores se sentem tratados adequadamente, quase sempre (sessenta por cento) se sente á vontade para fazer críticas e sempre (oitenta por centro) disseram que a Escola “A” acata essas opiniões. Na Escola “C” também os funcionários são tratados adequadamente de acordo com (sessenta por cento), sempre se sentem à vontade pra fazer críticas e a escola quase sempre acata essas críticas, isso foi dito por cinquenta por cento. Contudo, de acordo com os resultados, a Escola “B” é a que apresenta ser mais democrática nesta questão. Para Chiavenato (1997) o funcionário deve se sentir aceito pelo grupo, e esse relacionamento deverá ser recíproco com a chefia. Um lugar onde as pessoas podem emitir conceitos, ideias e tomar atitudes em relação a determinados assuntos fará com que haja união do grupo.

Foi questionado de forma mais específica sobre a remuneração do docente. Assim, perguntamos como está o salário atual e se os professores o consideram adequado ao trabalho realizado. Com isso, foi respondido, na forma do gráfico 7 o seguinte:

**Gráfico 7: O professor está satisfeito com a remuneração**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

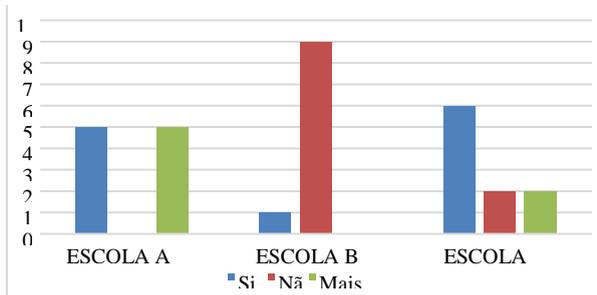
Na Escola “A” sessenta por cento estão “mais ou menos” satisfeito com o salário e quarenta por cento não estão satisfeitos. Já na Escola “B” oitenta por cento diz estar “mais ou menos” satisfeito, contra vinte por cento que não estão satisfeito. E na Escola “C” cinquenta por cento dos servidores dizem não estar satisfeito com o salário. Essa resposta contradiz a pergunta sobre situação financeira, que oitenta por cento diz estar boa.

Quanto à pergunta sobre a remuneração estar adequada ao trabalho realizado, as três escolas estão em um consenso. Quarenta por cento dizem que “não”, contudo a Escola “A” é a que esboça uma maior insatisfação salarial. Ainda de acordo com Larocca *et al* (2011) os baixos salários podem ser um elemento da perda da qualidade de trabalho e a pode gerar a desmotivação.

Foram indagados também sobre o relacionamento dos funcionários dentro da escola, se eles se sentem respeitados, se eles respeitam o chefe e se considera seu chefe bom profissional. Quanto a pergunta de se sentir respeitado pelo chefe: na Escola “A” cinquenta por cento dos entrevistados afirmaram sempre; já na Escola “B” noventa por cento afirmaram ser sempre respeitado pelo chefe; e na Escola “C” oitenta por cento dizem sempre ser respeitados pelo chefe. No quesito respeito meu chefe: também na Escola “A”, cinquenta por cento diz que “sim” ou “sempre”; Na Escola “B” oitenta por cento “sempre”; e na Escola “C” noventa por cento “sempre”. Com isso, infere-se que na Escola “A” existi divergências de ideias entre o gestor e os professores, enquanto que na Escola “B” e “C” possui certa parceria entre ambos. “sim” e na Escola “C” oitenta por cento disseram “sim”. Para Campos (2012) a motivação do funcionário está além das suas atitudes, no relacionamento com o chefe e funcionários da escola que deve proporcionar um ambiente agradável para todos.

Foi indagado sobre a percepção de valorização pelo professor. Assim soube-se que:

**Gráfico 8: Me sinto valorizado profissionalmente**



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “A” cinquenta por cento dos pesquisados dizem “sim”, se sentem valorizados pela escola. Na Escola “B” noventa por cento “não” se sente valorizados pela escola e na Escola “C”, sessenta por cento dizem “sim”. Nesse caso os profissionais da Escola “B” são os que mais reclamam da desvalorização do seu trabalho.

Quanto ao aproveitamento do potencial profissional, na Escola “A”, cinquenta por cento dos professores dizem “sempre” ser bem aproveitados, na Escola “B” setenta por cento diz ser “razoavelmente” aproveitado e na Escola “C”, setenta por cento diz que seu potencial “quase sempre” é aproveitado.

Chiavenato (1997) fala sobre a teoria de Herzberg que tem dois fatores que afetam o indivíduo: fatores motivacionais que são intrínsecos que levam a satisfação envolvem sentimentos de prazer e reconhecimento profissional. Essa falta de reconhecimento e desvalorização pode levar o funcionário a deixar de realizar seus afazeres com excelência.

Perguntamos também, sobre as condições do ambiente de trabalho como temperatura, espaço, mobiliário, higiene e instalações sanitárias que compõe o local de trabalho deixando-o agradável ou não. Desta forma, em síntese, chegou-se aos seguintes resultados:

- Escola “A”: cem por cento acham o “ambiente” satisfatório. Oitenta por cento gostam do “espaço”. Sessenta por cento acham adequados o “imobiliário”. A “higiene” e as “instalações sanitárias” têm a aprovação de noventa por cento dos pesquisados;

- Escola “B”: cem por cento aprovam o “ambiente”, noventa por cento gostam do “espaço físico” e do “imobiliário”. Cem por cento aprova a “higiene” e oitenta por cento as “instalações sanitárias”;

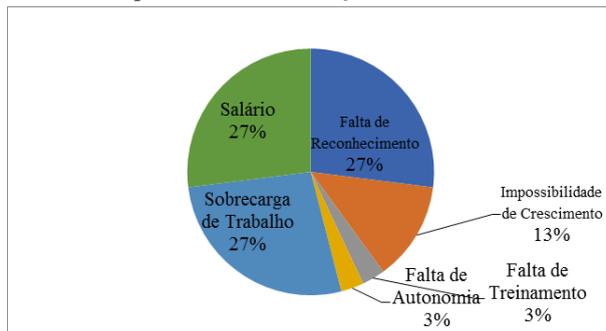
- Escola “C”: oitenta por cento responderam que estão satisfeitos com a “temperatura”, apenas cinquenta por cento aprovam o “espaço físico”, oitenta por cento o “imobiliário” e “higiene” e cinquenta por cento as “instalações sanitárias”.

Assim, constata-se que os professores da Escola “B” são os mais satisfeitos quanto ao ambiente de trabalho em relação as “instalações físico”. Ainda segundo Chiavenato (1997), na teoria de Herzberg outro fator é o higiênico que é extrínseco e levam a insatisfação porque são ações decididas pelas empresas e estão relacionadas às condições físicas e ambientais de trabalho. Assim percebe-se que Escola “C” consta boas estruturas e higiênicas adequadas levam a um certo conforto no trabalho.

O trabalho em equipe é muito importante para o bom andamento da instituição, deste modo fora apurado sobre o estímulo dado pela escola. Na Escola “A”, sessenta por cento dizem que a escola debate os assuntos em equipe, e cinquenta por cento dizem que a escola estimula o trabalho em equipe. Na Escola “B” oitenta por cento afirmam que a escola quase sempre trabalha em equipe e estimula o trabalho dessa forma. Na Escola “C” apenas quarenta por cento dizem trabalhar em equipe e cinquenta por cento dizem que a escola estimula essa atitude. Nesse caso percebemos a Escola “B” com uma melhor organização democrática no grupo.

Analizou-se também, quais fatores geram insatisfação nos professoresse obteve-se as seguintes respostas, de acordo com os gráficos 9a11:

**Gráfico 9:** O que causa insatisfação no trabalho - Escola “A”

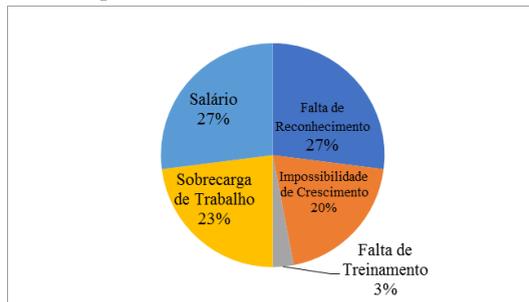


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “A”, os fatores que geram maior insatisfação foram a falta de reconhecimento com 27%, a sobrecarga de trabalho e o salário também com 27%, seguido da impossibilidade de crescimento profissional.

Nesta pergunta também se observa que houve contradições nas respostas dos professores, quando responderam que a quantidade de trabalho estava razoável e os salários estavam adequados de acordo com o trabalho realizado.

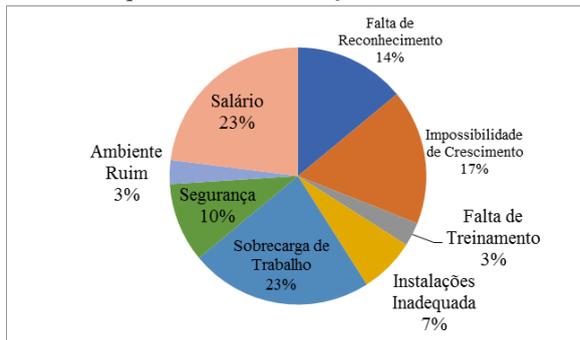
**Gráfico 10:** O que causa insatisfação no trabalho – Escola “B”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “B” os motivos de insatisfação são mais heterogêneos, como 27% acreditam ser a falta de reconhecimento e salário, 23% a sobrecarga de trabalho, 20% a impossibilidade de crescimento profissional e apenas 10% a falta de treinamento. Neste gráfico foram citados os itens salários e sobrecarga de trabalho, ditos que não era causa de preocupações anteriormente.

**Gráfico 11:** O que causa insatisfação no trabalho – Escola “C”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “C”, o salário e a sobrecarga de trabalho estão entre os mais citados sobre a insatisfação no trabalho com 23% cada um, 17% disseram ser a impossibilidade de crescimento profissional e 10% a falta de segurança.

Essas respostas só reforçam as indagações realizadas sobre salários, sobrecarga de trabalho e falta de valorização. Larocca *et al* (2011) menciona sobre uma das causas da desmotivação do funcionário público, em especial o professor, são os baixos salários, falta de reconhecimento e o acúmulo de trabalho.

Por outro lado, também foram perguntados quais as razões pelas quais os mesmos trabalham na educação, sendo as respostas:

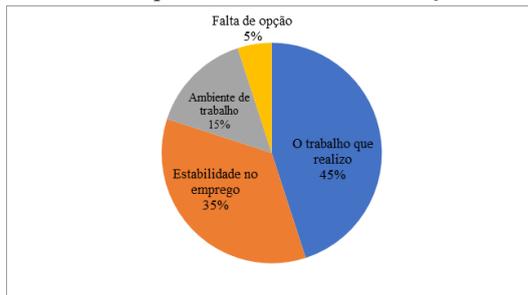
**Gráfico 12:** Razões para o trabalho na educação – Escola “A”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “A”, na pergunta quanto as “razões pelas quais trabalho na educação”, quarenta por cento “estabilidade de emprego” e “o trabalho que realizo” e vinte por cento o “salário”. O que nos causa leva a concluir que existe compromisso por parte dessa equipe escolar.

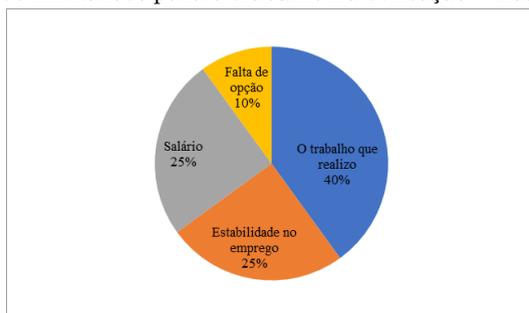
**Gráfico 13:** Razões para o trabalho na educação – Escola “B”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Já na Escola “B” também as razões são parecidas, quarenta e cinco por cento atribuíram “o trabalho que realizo”, trinta e cinco por cento mencionaram a “estabilidade de emprego”, seguido de quinze por cento “ambiente de trabalho” e “falta de opção de emprego”. Aqui também percebemos que uma das razões por estar trabalhando na educação é também pelo compromisso.

**Gráfico 14:**Razões para o trabalho na educação – Escola “C”



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na Escola “C” quarenta por cento é pelo “salário”, vinte e cinco por cento é a “estabilidade de emprego” e “o trabalho” e dez por cento “falta de opção”. Nesta escola também vemos comprometimento nas atividades escolares.

Ao final, buscou-se comparar os índices do IDEB das escolas com os resultados supra. De acordo com a QEDU 2015, as escolas apresentaram os seguintes índices: Escola “A” 6.4, Escola “B” – 6.8 e Escola “C” 6.1.

Como percebido, a Escola “B” foi a instituição de ensino que obteve a maior pontuação. Embora boa parte das questões anteriores, houve certa proximidade entre as respostas, percebe-se que justamente os professores da Escola “B”, quando perguntado sobre a sua realização profissional e quanto as condições físicas de trabalho, apresentaram respostas que apontam estar mais satisfeitos do que as demais escolas. Com isso, com base nas respostas anteriores, pode-se inferir que os professores da escola “B” (maior pontuação IDEB) sentem-se mais motivados que os das outras escolas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste estudo foi analisar a motivação de professores do primeiro ao quinto ano de três escolas estaduais da cidade de Cacoal, Rondônia. De forma geral, a pesquisa identificou que existe certo grau de insatisfação dos professores estaduais. Os fatores como: “falta de reconhecimento”, “sobrecarga de trabalho”, “baixos salários” e a “impossibilidade de crescimento”, são algumas das situações que mais impedem uma melhor satisfação dos docentes. Todos esses fatores podem trazer desânimo, cansaço e até perda do desejo em realizar uma atividade pedagógica de qualidade. Este cenário pode impactar negativamente no processo de ensino.

No estudo em questão, embora as notas do IDEB do ensino fundamental das séries iniciais estejam dentro da meta estabelecida, a Escola “B” com a melhor nota, apresentou professores que se dizem com melhores condições de saúde física e emocional. Estes professores também mencionaram ter mais autonomia e liberdade para realização de suas atividades. Enquanto que na Escola “C”, com menor índice, percebemos maior interferência na autonomia na realização dos trabalhos.

A escola que liderou com melhor nota também apresenta melhor ambiente e condições de trabalho. Isso nos mostra que o Estado precisa investir melhor em infraestrutura e políticas públicas de valorização profissional, principalmente quanto a baixa remuneração que levam os docentes a se desmotivarem.

Quanto às limitações deste estudo, uma das dificuldades foi quanto a colaboração dos docentes em responder os questionários, pois estavam assoberbados de afazeres e houve problemas para o preenchimento dos mesmos. Como indicação, sugerimos novas pesquisas com um número maior de docentes e escolas, para que possamos conhecer os níveis de motivação de outras instituições do estado em Cacoal, principalmente as instituições que ficaram com baixos índices. Por fim, cabe destacar que o trabalho se revelou uma ótima oportunidade para que a secretaria de educação faça as devidas intervenções para a melhoria da qualidade do ensino público neste município.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BRUNELLI, M.G.M. **Motivação no Serviço Público, 2008**. Trabalho de Conclusão da Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública da Faculdade IBGEN, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2008.
- CALDAS, R. K. P.; FILHO, A. A. Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPOS, Elizabete Dias Ribeiro. **A Motivação de Pessoas no Ambiente de Trabalho**. 2012. Disponível em <[www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-de-pessoas-no-ambiente-de-trabalho/64033/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-de-pessoas-no-ambiente-de-trabalho/64033/)> acesso em 27 dez. 2018.
- DAFT, R.L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso**, 2002. Dissertação de Mestrado – UFRGS, Porto Alegre, 2002.
- FRANÇA, Luíza. **Ideb: Saiba Tudo Sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em <<https://www.somospar.com.br/ideb/>>. Acesso em 09 de jul. 2018.
- GIL Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, R. K. **Motivação e satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: estudo de caso**, 2006. Dissertação de Mestrado - Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006.
- LAROCCA, P.; GIRARDI, P. G. Trabalho, satisfação e motivação docente: um estudo exploratório com professores da educação básica. Artigo apresentado no **X Congresso Educacional – EDUCERE** pela PUCPR, em 7 a 10 de novembro de 2011. Curitiba.
- LOPES, Tomás de V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MEC. Ministério da Educação, portal do governo brasileiro. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-acoos?id=180>. Acesso em: 29 mai 2018.
- QEDU. Disponível em: <<https://www.qedu.org.br/cidade/4430-cacoal/ideb/ideb-porescolas?Dependence=2&grade=1&edition=2015>> Acesso em 20 jul 2018.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos da pesquisa científica**. Porto Velho, 2007.