

# SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE IRATI, PR, SOB UMA PERSPECTIVA DE APROXIMAÇÃO ENTRE A TEORIA DOS DOIS FATORES E A TEORIA DA EXPECTATIVA

## SATISFACTION AND MOTIVATION AT WORK IN A MUNICIPAL PUBLIC SCHOOL IN IRATI, PR: FROM THE PERSPECTIVE OF APPROXIMATION BETWEEN TWO-FACTOR THEORY AND EXPECTANCY THEORY

**Haroldo José Andrade Mathias\***

**Luis Fernando Lara\*\***

### RESUMO

O fenômeno da motivação tem, em seu estudo, acompanhamento e manutenção uma tarefa intrincada e imprescindível. Buscando obter uma visão mais abrangente deste processo e contribuir para o aprofundamento da temática no campo das organizações públicas, o presente estudo visou a descrever que fatores exercem maior influência na satisfação e insatisfação no trabalho dos professores de uma instituição de ensino municipal da cidade de Irati, Paraná. O arcabouço teórico fundamentou-se na teoria dos dois fatores de Herzberg e na teoria contingencial de Victor Vroom, sob uma perspectiva de aproximação entre estas duas teorias, cujos pressupostos permitiram a construção de um questionário para a coleta dos dados. Ao apontar sob as duas abordagens teóricas os fatores avaliados positivamente e negativamente pelos participantes, os resultados demonstram que esses referenciais não trazem explicações contraditórias, mas complementares, fornecendo uma visão geral do nível de satisfação e insatisfação com alguns fatores, ao mesmo tempo em que evidenciam a necessidade de considerar inúmeras influências que compõe a individualidade de cada trabalhador, superando a visão de que a simples aplicação de determinada recompensa genérica e estática é suficiente para motivar.

**Palavras-chave.** Motivação. Satisfação. Teoria dos dois fatores. Teoria da expectativa. Gestão de pessoas. Ambiente organizacional.

### ABSTRACT

The study of motivation and its maintenance is a complex and essential task for organizations. In order to obtain a broader view of this process and contribute to the development of the theme in public organizations, this study sought to explain the main factors related to the satisfaction and dissatisfaction of teachers at an educational institution in the municipality of Irati, PR. The theoretical framework

\* Graduado em administração e ciências contábeis (Universidade Estadual do Centro-oeste), especialista em controladoria e finanças, graduando da licenciatura em geografia (Universidade Estadual do Centro-oeste).

\*\* Graduado em administração (UEPG), mestre em economia (UFSC), doutorando em ciências sociais (PUC-SP). Professor assistente (Universidade Estadual do Centro-oeste, Campus de Irati).

was based on Herzberg's Two-Factor Theory and Vroom's Contingency Theory (Victor), whose assumptions guided the elaboration of a questionnaire used for data collection. Participants evaluated the two theoretical factors as positive and negative. The results show that these benchmarks do not provide contradictory but complementary explanations, that provide an overview of the level of satisfaction and dissatisfaction with some factors, and at the same time they stress the need to consider multiple influences that make up the individuality of each employee, overcoming the view that the simple application of certain generic and static reward is enough to motivate people.

**Keywords.** Motivation. Satisfaction. Two-factor theory. Expectancy theory. People management. Organizational environment.

## Introdução

Ao longo dos últimos anos, a área de gestão de pessoas tem contribuído para a administração com um grande número de estudos relacionados à motivação no trabalho. Presentemente, tais estudos têm se centrado no papel que a motivação possibilita para o resultado final do trabalho dos colaboradores internos das organizações para com a satisfação e a retenção dos clientes, como apontam Difini e Ribeiro (2002).

Na otimização dos vários recursos disponíveis na organização para a consecução dos seus objetivos, sempre existirá a necessidade do capital humano, como lembra Ambrosi: “sem capital humano não há dinheiro e equipamentos que gerem por si só o desenvolvimento” (AMBROSI, 2005, p. 1). Pinto e Labegalini (2001) retiram do conhecimento técnico e dos recursos tecnológicos o grande diferencial das empresas bem-sucedidas, atribuindo o mérito à motivação e ao comprometimento dos funcionários com a qualidade e a excelência.

Isso tem impulsionado as empresas a investirem em treinamentos e em melhores condições de trabalho com a finalidade de melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários, tendo em vista que, para Drucker (*apud* AMBROSI, 2005, p. 1) a atual sociedade tem por base uma organização não apenas centrada no conhecimento, mas também dependente da motivação.

Porém, como aduzem Difini, Ribeiro e Ribeiro (2002), embora sejam adotadas algumas medidas, a atenção aos recursos humanos no setor público tem deixado lacunas. Em muitos casos, isso contribui para o incremento das reclamações dos

usuários dos serviços, como também para a insatisfação dos funcionários com as condições salariais e do trabalho, entendido tanto em seu contexto quanto em seu conteúdo. O resultado é que se torna vital repensar a maneira de gerenciar as pessoas e as ações que as afetam no ambiente organizacional do setor público. Isso objetiva buscar melhores resultados tanto para a organização quanto para a qualidade de vida dos funcionários, pois estas duas perspectivas são correlacionadas e mutuamente influenciáveis.

Uma das formas apontadas pela literatura para se obter maior comprometimento e satisfação do funcionário com a missão da organização seria motivá-lo a agir, o que implica conhecer, com antecedência, as necessidades, aspirações e expectativas das pessoas envolvidas, harmonizando-as com os interesses organizacionais.

Casado corrobora essa afirmação ressaltando que a motivação “tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade, quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores” (CASADO, 2002, p. 257). Maciel e Sá (2007) expressam que, apesar das pesquisas, das complexas e diversas teorias e da mudança de paradigmas sobre a importância do trabalhador, a motivação ainda continua sendo um tema desafiador dentro da realidade organizacional, muitas vezes enfocado de maneira simplista. Ilustrando a complexidade do tema, Broxado comenta que “estudar motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana” (BROXADO, 2001, p. 3).

Esse contexto que revela uma dependência entre organizações e pessoas, e que, conforme ilustram

Kwasnicka (1995) e Pilatti (2008), as pessoas dedicam grande parte de suas vidas à atividade laboral, muitas vezes com a conotação de sofrimento. Diante disso, torna-se oportuno ressaltar a motivação como ponto fundamental na relação entre organização e pessoas com vistas a tornar a vida destas últimas, no ambiente de trabalho, e na realização do próprio trabalho, o mais interessante possível.

Complementando esse pensamento, Gomes e Quelhas colocam que “uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal” (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 3).

Apesar de na área de gestão de pessoas a motivação ser um tema vastamente estudado, como aduzido inicialmente, sendo muitos os trabalhos sobre o assunto, ainda permanecem muitas questões a serem exploradas. Uma das razões mencionadas por Casado (2002) é que há uma disparidade entre o que se apresenta conceitualmente e o que se espera na prática da aplicação das teorias motivacionais.

Além das diferenças de cada organização, o que realça a necessidade de que cada caso seja analisado segundo suas especificidades, há de se considerar também a complexidade do comportamento humano - como instância individual ou social.

Conforme expressa Nerone (2001), as pessoas divergem umas das outras no que se refere à motivação, às necessidades e aos valores sociais. Isso sem mencionar que as capacidades para atingir as metas também variam, gerando a possibilidade e a necessidade de que cada trabalho relativo à motivação possa contribuir com uma nova visão sobre o assunto.

Ter subsídios para conhecer as necessidades, expectativas e tudo quanto possa exercer influência nas pessoas, de modo a harmonizar os interesses organizacionais e pessoais, também tem validade. Levar essa perspectiva de estudo a uma instituição de ensino apresenta relevância tendo em vista que a natureza do trabalho implica contato direto com alunos e com a comunidade escolar, a qual espera um atendimento de qualidade, além dos objetivos mensuráveis que precisam ser alcançados com eficiência e qualidade.

Apesar de a esse contexto se somarem as crescentes exigências sociais pela qualidade no serviço

público, há pouco conhecimento sobre o nível de satisfação dos funcionários com relação aos cargos que ocupam e a forma como realizam suas atividades, bem como sobre as condições em que seu trabalho é desempenhado.

Dessa forma, considerando a importância dos serviços públicos e o direito de a sociedade receber um serviço de qualidade, o qual está diretamente relacionado com o nível de comprometimento dos funcionários; considerando a necessidade de a atividade laboral contribuir de forma mais eficiente para a qualidade de vida dos que a executam; e, principalmente, considerando a necessidade de informações para gerenciar as necessidades e expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho, o presente estudo tem o objetivo de identificar que fatores exercem maior influência na satisfação e insatisfação no trabalho dos funcionários pesquisados.

Subjacente a esse objetivo, a questão-problema que norteia e originou a presente pesquisa trata de responder: Que fatores exercem maior influência na satisfação e insatisfação dos professores atuantes em uma determinada instituição de ensino municipal de Irati, Paraná? Visando a encontrar respostas a esta questão, e alcançar o objetivo proposto para o trabalho, elegeu-se como embasamento teórico sobre motivação humana no trabalho a teoria dos dois fatores de Herzberg e o modelo contingencial de Victor H. Vroom.

De modo a dar conta do que se propõe, o artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, em que são discutidos os aspectos relacionados à motivação e às teorias utilizadas; a metodologia, em que se descrevem os procedimentos adotados para a consecução do trabalho; os resultados apresentam os dados obtidos com a pesquisa e sua correlação com a fundamentação teórica adotada; e, finalmente, as considerações finais, em que retornam à tela os principais pontos da pesquisa, relacionando-os com o que propõe os objetivos, sob a forma de contribuições ou lacunas para aplicações práticas ou reexame em novos trabalhos.

### **Desenvolvimento histórico**

Ilustrando a importância das organizações para a sociedade, Chiavenato (2002) comenta que elas são responsáveis por praticamente todo proces-

so produtivo, além de diversas outras atividades, como as comerciais, religiosas, educacionais, militares etc. Davis e Newstrom (1996, p. 04) reforçam essa importância destacando que “o progresso de nossa sociedade depende de organizações eficazes” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 04).

Chiavenato (2002, p.73) e Davis e Newstrom (1996, p.12) pensam em uma mesma direção, a de que não há organização sem pessoas, havendo um contexto de interdependência entre ambas as instâncias. Embora as organizações sejam formadas e mantidas com base na compatibilidade de objetivos organizacionais e pessoais, podem ocorrer choques de interesses.

Para contribuir para a solução desses problemas organizacionais, diversas teorias e abordagens foram elaboradas ao longo do tempo. À medida que elas trouxeram novas contribuições que alteraram a compreensão das organizações e de seus sistemas, alterou-se também a forma como as pessoas passaram a ser compreendidas e consideradas.

Davis e Newstrom (1996) e Lacombe (2006) ressaltam que o início da preocupação com as pessoas dentro das organizações tornou-se mais notável com o advento da revolução industrial, no século XIX, época de profundas transformações econômicas e sociais, sendo Robert Owen um dos precursores a considerar as necessidades humanas dos trabalhadores. Para Faria (1999), também merece destaque, como pioneira, Mary Parker Follet, abordando temas da psicologia como a motivação, a criatividade e a cooperação nos problemas organizacionais.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, com seus trabalhos, ampliou o interesse sobre as condições e formas de trabalho das pessoas nas organizações, embora enfatizando a eficiência técnica e a produtividade.

A estrutura acadêmica para o estudo do comportamento humano foi robustecida com os trabalhos de Elton Mayo nas experiências de Hawthorne. Davis e Newstrom asseveram que “eles concluíram que uma organização é um sistema social e o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento deste sistema” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 7). Isso permitiu, segundo Lacombe (2006) e Faria (1999, p. 52), contrapor a visão taylorista do *homo economicus* à do *homo socialis*, considerado de

natureza complexa, que age como membro de um grupo e cujo comportamento, condicionado pelo sistema social, não pode ser entendido de maneira mecanicista.

Segundo Faria (1999), constatou-se ainda que o conteúdo e a natureza do trabalho, os aspectos emocionais, os grupos informais e as recompensas sociais afetam o moral e a eficiência do trabalhador. A organização, por sua vez, passou a ter a função econômica e a função social de distribuir satisfações, sendo que o conflito entre elas deve ser evitado.

Dessa forma, como pessoas e organizações são organismos interdependentes e que, para operarem com êxito, precisam ter objetivos no menor grau de contradição possível, surge a necessidade de entender com maior profundidade as pessoas que compõem a organização, especificamente em termos de necessidades, expectativas e aspirações, cuja influência em seu comportamento é significativa.

### Motivação e necessidade

Segundo Davis e Newstrom, “quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p.46), o que justifica os esforços em identificar os impulsos e as necessidades dos funcionários, harmonizando-os aos objetivos organizacionais.

Para Faria (1999), a motivação busca explicar o porquê do comportamento humano, gerando interesse pelo fato de ele influenciar a produtividade.

Porém, dada a complexidade do ser humano, de suas capacidades, habilidades, crenças, valores, necessidades e cultura, entre diversas outras variáveis que compõem sua individualidade e podem se alterar ao longo do tempo, tal empreitada não constitui tarefa fácil. Para Broxado, “estudar motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana” (BROXADO, 2001, p. 3).

Apesar disso, conforme descreve Chiavenato (2002), embora os padrões de comportamento se alterem indefinidamente de indivíduo para indivíduo, o processo do qual eles se originam é, essencialmente, o mesmo para todas as pessoas, o que permite a definição de algumas suposições sobre a motivação.

Esse autor ilustra que o comportamento humano pode ser interpretado sob a luz de três premissas

sas básicas: ele é causado por estímulos internos e externos; é motivado, ou seja, tem uma finalidade ou objetivo; e em todo comportamento existe um impulso, uma necessidade, havendo um objetivo implícito ou explícito para explicá-lo.

Dessa forma, o resultado irá depender da percepção gerada pelo estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa, isto é, da maneira peculiar como a pessoa interpreta a si e ao meio externo.

Bergamini (1993) e Broxado (2001, p.03) afirmam que a motivação é um impulso que tem suas fontes de energia no interior do indivíduo. Os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes, posição corroborada por Maciel e Sá (2007), e que confronta os pressupostos da linha behaviorista da motivação.

A concepção teórica cognitivista entende a motivação como força intrínseca, ou seja, incitando o indivíduo a agir segundo as suas percepções e objetivos, o que para Gomes e Quelhas (2003), em concordância com Vergara (2000), explica o comportamento como originado dentro do próprio indivíduo em um processo dinâmico que envolve toda a personalidade.

Pieron (1964) e Archer (*apud* CASADO, 2002) compartilham da mesma visão ao definirem a motivação como um impulso à ação originado no interior do indivíduo. Archer conclui que “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades” (*apud* MACIEL; SÁ, 2007, p. 5).

Porém, é possível, de acordo com Bergamini (1997), sustentar as pessoas motivadas avaliando suas necessidades e oferecendo fatores de satisfação. Isso desloca a responsabilidade da administração de motivar as pessoas para a responsabilidade de proporcionar um ambiente motivador capaz de garantir a satisfação das necessidades dos indivíduos.

Isso posto, elucida-se porque esta abordagem enfoca as necessidades como variáveis relevantes no estudo da motivação, sendo que, para Difini, Ribeiro e Ribeiro (2002), a satisfação designa um contentamento experimentado quando há a satisfação de algum desejo ou necessidade, e a motivação corresponde aos impulsos direcionados em busca da satisfação, relacionando-se com resultados a serem atingidos.

De acordo com esse entendimento, Davis e Newstrom classificam as abordagens alicerçadas

nas necessidades - como a hierarquia das necessidades, a teoria dos dois fatores e o modelo ERC - como cognitivas, isto é, baseadas no pensamento e no sentimento, pois “relacionam a pessoa com o seu íntimo e de que forma seu estado interno de necessidades determina o comportamento” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 58). Freire e Freitas (2007), por seu turno, comentam que estas teorias estão dentro da linha clássica, enquanto Gomes e Quelhas (2003) abordam-nas como pertencentes à linha da motivação intrínseca.

Porém, Freire e Freitas (2007), Carvalho e Souza (2007), Ribeiro (2004) e Gomes e Quelhas (2003) são unânimes em definir como cognitivas as teorias que propõem que a motivação é decorrência do raciocínio do indivíduo e de sua relação com fatores externos, entendendo o comportamento como uma escolha consciente dotada de intencionalidade, enquadrando teorias como a de Victor Vroom (modelo contingencial) e Stacy Adams (teoria da equidade).

Carvalho e Souza (2007) relatam que as abordagens motivacionais também podem ser distinguidas em duas vertentes: as teorias de conteúdo, que descrevem o que motiva o comportamento humano, e as teorias de processo, de natureza explicativa, evidenciando como o comportamento é iniciado, mantido ou terminado. A teoria de Herzberg é um exemplo da primeira abordagem, enquanto a teoria contingencial de Vroom se enquadra na segunda interpretação.

Essa distinção exemplifica a existência de várias possibilidades de abordagens teóricas para tratar do tema motivação, sendo algumas complementares e outras divergentes em determinados pontos. Tal leque gera a necessidade de se optar por determinada linha teórica como marco orientador.

Com relação à teoria dos dois fatores de Herzberg, justifica-se sua aplicação pela relevância em distinguir os fatores motivacionais ou intrínsecos e os fatores higiênicos ou extrínsecos, os quais, para Bergamini (1993), podem gerar confusão entre o que motiva e o que condiciona as pessoas. Além disso, conforme colocam Gomes e Quelhas (2003), a interpretação da motivação como variável dependente do nível de atendimento das necessidades apresenta-se como a mais abrangente.

É importante também destacar que o modelo de Herzberg, conforme alude Chiavenato, tem a

relevância de enfatizar “os fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações” (CHIAVENATO, 2002, p. 89), concentrando-se no trabalho do indivíduo e no ambiente externo.

Dando maior flexibilidade a esta abordagem, torna-se relevante destacar o modelo contingencial de motivação de Vroom, o qual se concentra na motivação para produzir e cujo arcabouço teórico se harmoniza com a variabilidade e a complexidade da natureza humana.

Comentam Davis e Newstrom:

[...] neste modelo, os empregados não agem somente por causa dos seus fortes impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido à aplicação de recompensas ou punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes, cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seu comportamento. Trata-se de um modelo que valoriza a dignidade humana. (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 78)

Como afirma Chiavenato (2002), tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg são inflexíveis no sentido de se basearem em uma hierarquia ou em um conjunto de fatores que, mesmo implicitamente, buscam determinar o modo de motivar as pessoas, enquanto a teoria contingencial admite as diferenças individuais, já que, de acordo com Bergamini, “uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma” (*apud* MACIEL; SÁ, 2007, p. 7)

Além disso, conforme afirmam Pinto e Labe-galini (2001), enquanto a teoria de Herzberg descreve o que as pessoas desejam, a teoria da expectativa sugere como o desejo pode se transformar em ação.

Freire e Freitas (2007) defendem que o complexo modelo de Victor Vroom é um dos mais conhecidos e aceitos dentro da psicologia organizacional, porém com maiores aplicações para a realidade internacional, o que reforça o interesse em considerá-lo na cultura local, condizente com o que pregam Davis e Newstrom (1996) quando o classificam como um modelo mais recente que merece ser testado.

Dessa forma, embora o referencial teórico se sustente sob as premissas de duas teorias

(HERZBERG; VROOM), a complexidade da motivação humana, especialmente sob a óptica contingencial, dificulta que as análises se mantenham rigidamente moldadas a estas duas correntes.

Para Bergamini (1993), as próprias teorias são o resultado de aperfeiçoamentos, críticas ou novas formas de abordagem de um mesmo fenômeno, mantendo certo grau de relação e complementaridade entre si, e não de anulação. Conforme demonstra Spitzer, “nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana” (*apud* DIFINI, 2002, p. 32).

Conforme Bergamini (1993, p. 20), muitas explicações referentes à motivação são formuladas abstratamente a partir de dados estatísticos, representando com propriedade uma amostra da população, mas não as particularidades dos componentes do grupo. Na visão de Davis e Newstrom (1996, p. 10), disso decorre a lei das diferenças individuais, a qual requer que o enfoque dos administradores seja individual e não estatístico.

Essa dificuldade de descrever ações generalistas e normativas que contribuam para a motivação e a satisfação das necessidades humanas também é uma força impulsionadora da opção por um estudo de caso, gerando um ambiente mais restrito para o estudo.

Isso se harmoniza com os fundamentos da abordagem contingencial, a qual prega que “cada situação deve ser analisada cuidadosamente para determinar as variáveis significativas que existem para estabelecer-se quais tipos de práticas que serão mais eficazes” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 14).

### Classificação das necessidades

Conforme comentam Davis e Newstrom (1996), embora o tema motivação seja complexo, um importante ponto de partida consiste em compreender as necessidades dos empregados, possibilitando o uso de incentivos e recompensas que as satisfaçam.

Alternativamente, Gomes e Quelhas, com base nos pressupostos da teoria de Maslow, destacam a motivação como uma força decorrente das necessidades insatisfeitas, traduzida como a busca pela satisfação, sendo que a motivação “aumenta ou diminui de intensidade na proporção inversa do aumento ou diminuição da intensidade da satisfação

relativa às necessidades” (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 6).

Entretanto, isso não justifica o descaso da empresa com a avaliação e o acompanhamento do nível de satisfação das necessidades de seus funcionários, pois, como argumentam Bergamini e Coda (*apud* GOMES; QUELHAS, 2003, p. 6), quando o nível de satisfação está elevado, há maior propensão de os funcionários atenderem aos objetivos da organização, ao passo que níveis baixos de satisfação das necessidades levam as pessoas a dedicarem maior atenção às suas necessidades pessoais.

Isso corrobora o que expõem Davis e Newstrom (1996) afirmando que, embora raramente dominem por se encontrarem razoavelmente satisfeitas, as necessidades de ordem inferior são cíclicas, requerendo atenção constante, enquanto as necessidades de alto nível jamais estarão completamente satisfeitas. Ou seja, a avaliação das necessidades e o acompanhamento das influências de sua satisfação ou insatisfação é uma tarefa de exigência contínua nas organizações.

Porém, uma das dificuldades reside no fato de as necessidades dos indivíduos não poderem ser mensuradas com precisão ou de forma direta e de que, mesmo quando conhecidas, a satisfação ou as ações que a promovem não garantem o controle do comportamento do empregado.

Para Davis e Newstrom (1996), esse contexto contribui para a aplicação de abordagens que permitem aos administradores distribuírem incentivos ou outras formas de respostas para incentivar ou coibir determinados comportamentos, como a teoria da modificação do comportamento de Skinner.

Entretanto, como crítica a essa abordagem, Davis e Newstrom (1996) afirmam que ela é inconsistente com o enfoque humanístico, que expressa a necessidade das pessoas de serem autônomas e autorrealizadas, além de simplificar as suas habilidades cognitivas, desvalorizando a capacidade de julgamento, escolha e controle dos indivíduos, bem como desconsiderando a possibilidade de os indivíduos se automotivarem.

Apesar disso, diversas teorias trouxeram sua contribuição no que tange a sua classificação e no que concerne aos resultados que sua satisfação ou insatisfação induz no comportamento humano, especialmente dentro das organizações.

Conforme preceituam Davis e Newstrom (1996), as necessidades podem ser classificadas de diversas formas, sendo o mais comum dividi-las em necessidades primárias, universais e inerentes à vida humana, como alimentação, repouso etc; e necessidades secundárias, que englobam as questões psicológicas e sociais, sendo portanto vagas, variáveis e mais complexas de serem determinadas, apesar de terem grande influência no comportamento do indivíduo.

Davis e Newstrom (1996) indicam ainda que ao menos três teorias motivacionais construíram seus pressupostos com base nessa distinção entre necessidades primárias e secundárias.

A hierarquia das necessidades de Maslow afirma que as necessidades emergem em uma determinada ordem de prioridade (cinco níveis), sendo que as necessidades atendidas não têm a força motivacional das necessidades não satisfeitas.

O modelo de Alderfer agrupa as necessidades em três níveis (necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento), aceitando a possibilidade que os três níveis estejam ativos simultaneamente.

Contrastar essas abordagens relacionadas com a satisfação é oportuno para demonstrar que, enquanto Maslow e Alderfer fundamentam-se nas necessidades internas dos indivíduos, a teoria dos dois fatores de Herzberg distingue as condições de conteúdo e de contexto do cargo que podem ser promovidas para a satisfação das necessidades.

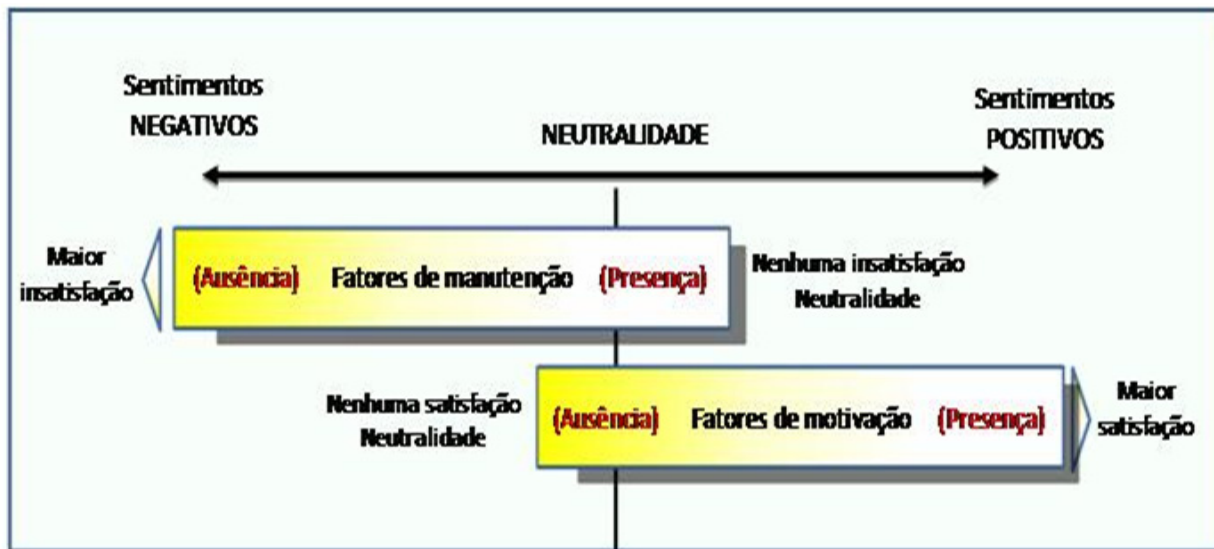
### **Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Davis e Newstrom (1996) e Chiavenato (2002) orientam que, neste modelo, dois fatores diferentes exercem influência: os fatores higiênicos, insatisfacientes ou de manutenção, e os fatores motivacionais ou satisfacientes. Aqueles, quando inexistentes, contribuem para a insatisfação das pessoas e, quando presentes, trazem apenas uma influência motivacional neutra, o que se coaduna com o significado da expressão *higiene*, denotando seu caráter preventivo e profilático. Quanto aos fatores motivacionais, quando se apresentam eles têm o poder de gerar influências positivas na satisfação e na produtividade, com efeito duradouro.

A figura 01 dá uma visão dessa distinção entre os dois fatores e suas influências.

Os fatores motivacionais ou de satisfação estão relacionados com o trabalho em si, ou seja, com

Figura 1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1996, p. 54) e Chiavenato (2002, p. 88).

seu conteúdo. A psicologia os denomina *fatores motivacionais intrínsecos*. Os fatores de manutenção ou de insatisfação, por sua vez, estão relacionados com o contexto do trabalho e são denominados *fatores motivacionais extrínsecos*, ou aquelas “recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 54).

Essa distinção entre os fatores motivacionais e de manutenção contribui, segundo Davis e Newstrom (1996), para explicar casos em que as políticas salariais não contribuem para a motivação dos funcionários, ao passo que sua ausência gera sentimentos de insatisfação. Também evidencia o papel das recompensas intrínsecas decorrentes do conteúdo do trabalho, o que dá destaque à importância de políticas de qualidade de vida no trabalho e a importância de gerenciá-las.

Porém, é de se destacar que, enquanto Chiavenato (2002) explica que os fatores responsáveis pela satisfação são desligados e distintos dos fatores relacionados com a insatisfação, Davis e Newstrom defendem que “nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 56) tendo em vista que os fatores de manu-

tenção podem ser a força motivadora para determinadas pessoas, justificando uma abordagem contingencial para cada situação específica.

### Modelo contingencial de Victor H. Vroom

Como resposta a essa necessidade de tratar cada caso dentro de suas especificidades, enquadram-se os pressupostos da *teoria da expectativa*, conforme denominada por Davis e Newstrom (1996), ou *modelo contingencial de motivação*, conforme denomina Chiavenato (2002), a teoria de Victor H. Vroom que enfatiza as diferenças pessoais e do cargo, sendo esta uma teoria motivacional e não do comportamento.

Para Robbins, esta teoria defende que “a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido para um dado resultado e da atração que o resultado exerce no indivíduo” (ROBBINS, 1998, p. 118).

Em outras palavras, a teoria contingencial de Vroom afirma que um indivíduo estará disposto a melhorar o desempenho em suas ações quando inferir que seus esforços gerarão resultados capazes de lhe proporcionar o alcance de recompensas que satisfaçam seus objetivos pessoais.



Davis e Newstrom (1996) e Chiavenato (2002) revelam que, segundo esta abordagem, a motivação é decorrente do produto de três fatores: valência, expectância e instrumentalidade.

A valência expressa quanto uma pessoa deseja determinada recompensa, sendo específica para cada empregado e sujeita a variações temporais. Pode ser positiva, o que indica aspiração por determinado resultado, ou negativa, quando revela evasão, o que numericamente se resume em uma variação de (-1) a (+1).

Expectância é a relação percebida sobre a probabilidade de o esforço resultar em um desempenho superior ou na conclusão da tarefa: “Desde que a expectância é a probabilidade de uma conexão entre o esforço e o desempenho, seu valor pode variar de 0 a 1.” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 73)

A instrumentalidade representa o julgamento subjetivo do indivíduo de que o desempenho alcançado será valorizado e recompensado, variando numericamente de 0 a 1.

Como o valor de cada um dos três fatores pode variar dentro de um *continuum*, gera-se um número incalculável de combinações, sendo algumas

ilustradas a seguir. Ressalta-se porém que, pelo fato de o modelo ser multiplicativo, uma variável com valores negativos ou baixos poderá gerar uma força motivacional negativa ou nula.

Como explicam Davis e Newstrom (1996), na teoria de Vroom a motivação é obtida por uma fórmula multiplicativa. Essa característica matemática faz com que, embora um fator tenha elevada valência e elevada expectativa, o resultado tenderá a ser aviltado se a instrumentalidade for baixa. Por exemplo: uma promoção só terá força motivadora para o funcionário que desejar essa recompensa. E além de desejar ele deve vislumbrar que seu desempenho pode ser o meio para alcançar tal objetivo.

Diante dessa inter-relação, Lopes destaca que é “indispensável uma combinação multiplicativa do valor da recompensa e da probabilidade de a recompensa resultar do esforço” (LOPES, 1980, p. 47) - o que em termos conceituais, pode ser representado, de acordo com Junior, Pereira e Filho (2004), Borges e Alves Filho (2001) e Filho e Araújo (2001) pela fórmula Valência x Expectativa x Instrumentalidade = Força motivacional.

**Quadro 1** - Algumas combinações entre valência x expectância x instrumentalidade

Valência De (-1) a (+1) De forte evitação a forte preferência	X	Expectância De (0) a (+1) De baixa a alta probabilidade	X	Instrumentalidade De (0) a (+1) De baixa a alta probabilidade	=	Motivação
Alta positiva		Alta		Alta		Motivação Forte
Alta positiva		Alta		Baixa		Motivação Moderada
Alta positiva		Baixa		Alta		Motivação Moderada
Alta positiva		Baixa		Baixa		Fraca Motivação
Alta Negativa		Baixa		Baixa		Fraca Motivação
Alta Negativa		Alta		Baixa		Evitação Moderada
Alta Negativa		Baixa		Alta		Evitação Moderada
Alta Negativa		Alta		Alta		Forte Evitação

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1996, p. 73-75).

Dessa forma, ilustra Salgado (2005) que um indivíduo terá maiores propensões de produzir mais quando acreditar que a maior dedicação e o esforço aplicados resultarão em um elevado desempenho, que avaliado trará recompensas capazes de satisfazer às suas metas pessoais do indivíduo, satisfazendo teoricamente as relações descritas por Robbins

(1998): esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais - cuja relação, para Davis e Newstrom (1996), depende da visão do empregado.

Davis e Newstrom (1996) relatam que a experiência e a observação do indivíduo afetam a avaliação das recompensas disponíveis, aos empregados permitindo proceder às estimativas do tipo

custo-benefício sobre seu próprio comportamento no trabalho. Isso implica ressaltar o papel da percepção e dos valores individuais, os quais podem gerar diferentes pontos de vista, inclusive divergentes, para a mesma situação.

Além disso, há também o impacto da incerteza. Davis e Newstrom asseguram que “existem tantas causas e efeitos numa situação que raramente um empregado pode ter certeza que uma recompensa desejada virá após uma dada ação” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 76). Eles ainda argumentam que também há de se considerar que determinada ação não gera somente determinado resultado isolado e estático, mas uma complexa e variável sequência de fatos, por Davis e Newstrom denominados (1996) *resultados primários e secundários* e por Chiavenato (2002), *objetivos intermediários e finais*, cuja relação causal é a instrumentalidade.

### Metodologia

Para obter os resultados pretendidos, o presente estudo adotou o que Andrade define como *pesquisa científica*, ou seja, o emprego de “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos” (ANDRADE, 1999)

Quanto às classificações, Cervo e Bervian (1996, p. 47) explanam que a pesquisa pode ser entendida sob várias perspectivas. Assim, quanto aos objetivos, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, pois, na concepção de Gil, “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (*apud* BEUREN, 2003, p. 81).

Quanto aos procedimentos, o trabalho utilizou pesquisa bibliográfica e também pesquisa de campo ou levantamento, por meio da aplicação de questionários, em consonância com sua característica descritiva.

Tanto Cervo e Bervian (1996) quanto Andrade (1999) concordam que a pesquisa bibliográfica evita desperdiçar esforços de estudo em casos já conhecidos, bem como permite evidenciar se o trabalho trará novas contribuições à problemática a ser verificada.

Com relação à pesquisa de campo, utilizou-se um questionário composto de 30 questões, as quais foram formuladas com base nos principais fatores higiênicos e motivacionais condizentes com a teoria de Herzberg, segundo o referencial teórico adotado, adaptado às especificidades da instituição pesquisada.

O questionário foi dividido em três blocos de questões ordenadas das mais simples às de maior complexidade de entendimento.

O primeiro bloco buscou conhecer o perfil dos participantes.

O segundo contemplou questões relacionadas à teoria dos dois fatores de Herzberg, subdividindo-se em fatores higiênicos e fatores motivacionais, de modo a visualizar a influência distinta dos dois tipos de fator.

O terceiro bloco apresentou fatores relacionados à teoria contingencial de Victor Vroom, subclassificados em três perspectivas: valências (procurando saber a importância relativa do fator), expectativas (visando a levantar a percepção dos pesquisados sobre a relação entre o desempenho e o recebimento de recompensas) e instrumentalidade (verificando se, na percepção dos pesquisados, os fatores são efetivamente disponibilizados ou existentes).

Todas as questões referentes à teoria de Victor Vroom foram apresentadas de modo que os pesquisados respondessem com base na seguinte escala de valores: 0 quando o fator apresentasse nenhuma importância; 1 para quase nenhuma importância; 2 quando o fator tivesse pequena importância; e assim sucessivamente, até a escala de 5, quando o fator é extremamente importante.

As questões referentes à teoria de Herzberg também foram de respostas fechadas, sendo a maioria por meio de escalas de valor, como por exemplo: 1 quando a condição ou fator é percebido como péssimo, 2 como ruim, 3 como regular, 4 como bom e 5 quando o fator analisado é interpretado como excelente.

Esclarece-se que, embora no bloco de questões referentes à teoria de Herzberg e no bloco de questões referentes à teoria de Victor Vroom ocorram algumas questões semelhantes, cada teoria busca determinar distintas influências desses fatores na motivação dos funcionários pesquisados.

Elaborados os questionários, procedeu-se o pré-teste com três professores, o que permitiu a clarificação do enunciado de duas questões.

Dos 15 professores que atuam nas séries iniciais do ensino fundamental na escola, 13 receberam, responderam e entregaram os questionários devidamente preenchidos e dentro do prazo estabelecido, os quais se tornaram o objeto de pesquisa, não havendo a intenção de generalizar os resultados para toda a escola. De posse dos questionários, os dados foram tratados, sendo expostos em forma tabular e gráfica para facilitar a análise.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se apresenta como quantitativa (uso dos dados quantitativos obtidos com os questionários) e também qualitativa em razão do tipo de interpretação dada a partir dos dados coletados, pois no campo social, as pesquisas qualitativas podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar [...] o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 1999, p.80) – objetivo visado por este trabalho.

Conforme Goldenberg (1997), na pesquisa qualitativa os dados têm maior riqueza de detalhes, o pesquisador interpreta a realidade dando uma abordagem não experimental, tratando o conteúdo ou o

caso e não enfatizando o uso de análises estatísticas. Com efeito, tal abordagem é a mais adequada para estudos comportamentais levando-se em conta que os aspectos motivacionais são dinâmicos e contingenciais, e também se sujeitando às particularidades de cada grupo ou indivíduo.

## Resultados

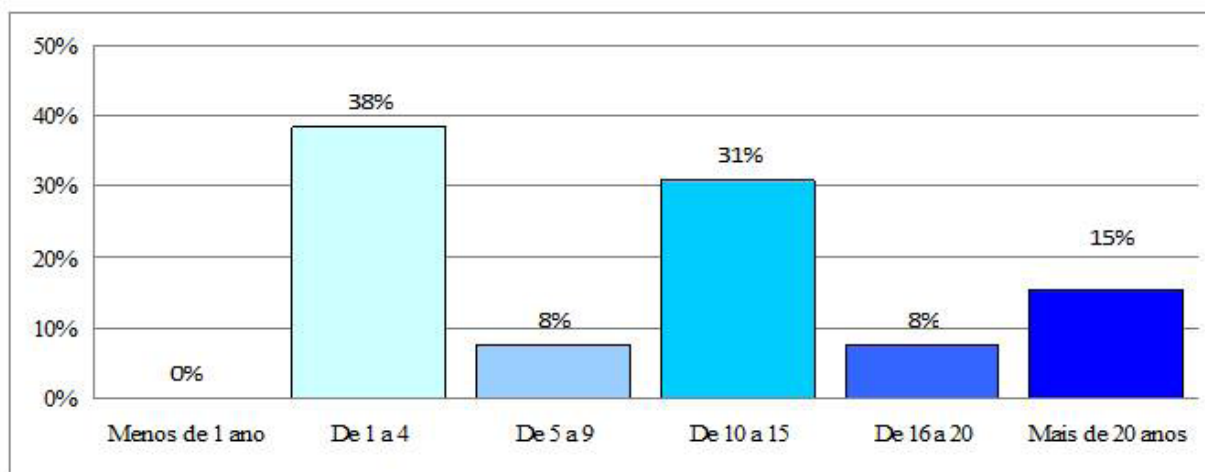
### Perfil dos professores pesquisados

A análise dos dados referentes ao perfil dos pesquisados demonstra que, quanto ao gênero, são 100% os do sexo feminino e o estado civil de 92% é casado. Com relação à faixa etária, são 85% os que têm entre 30 e 49 anos, com uma predominância na faixa de 30 a 39 anos.

Com relação à escolaridade, apenas 15% tem o magistério como única habilitação, enquanto 85% se apresentam com graduação ou pós-graduação, dos quais 73% tem pós-graduação.

Quanto ao tempo de trabalho, as respostas indicam uma dispersão variável, havendo uma leve predominância de professores que trabalham de um a quatro anos na instituição. Os dados podem ser mais bem visualizados com o auxílio do Gráfico 1.

**Gráfico 1** - Tempo de trabalho na atual instituição de ensino

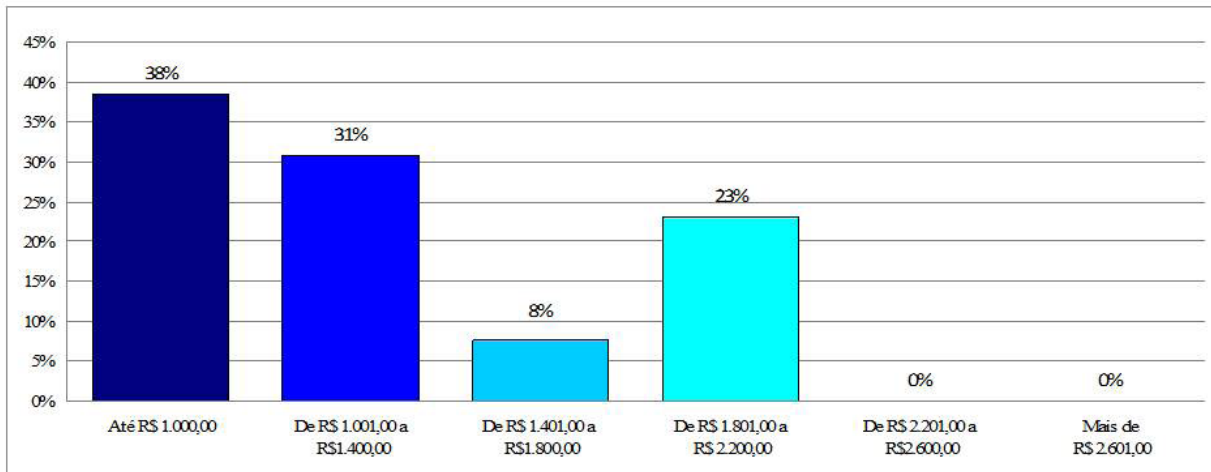


Fonte: pesquisa de campo.

Os dados relativos à faixa salarial demonstram que 69% dos professores pesquisados têm salários de até R\$ 1.400,00 e 31% tem salários superiores a essa faixa, porém não ultrapassando R\$ 2.200,00. Os dados obtidos geram uma média (aritmética para variável contínua) de salários em torno de R\$ 1.150,00 por professor.

As diversas faixas salariais, propostas como alternativas de resposta ficam evidentes no Gráfico 2.

**Gráfico 2** - Faixa salarial auferida pelo pesquisado na instituição de ensino pesquisada



Fonte: Pesquisa de campo.

É preciso destacar que o salário é uma variável sujeita a alguns fatores que merecem ser evidenciados. Por exemplo, alguns professores têm jornadas de 40 horas, enquanto outros têm jornadas de 20 horas. Há também adicionais que compõem o salário, decorrentes do grau de escolaridade, do tempo de serviço e das elevações proporcionadas pelos critérios dispostos no plano de carreira.

### **Análise dos fatores higiênicos ou extrínsecos conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg**

A primeira verificação sobre os fatores de caráter higiênico ou de manutenção, que, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, relacionam-se com o contexto no qual o trabalho é realizado, procurou identificar se o professor pesquisado considera o local de trabalho organizado, limpo e agradável. Nenhuma das respostas assinalou os extremos das alternativas de classificação (péssima ou excelente), pois 62% consideraram o local de trabalho bom, enquanto 31% consideraram regular e 8% classificam o local como ruim.

Sobre a disponibilidade e a adequação dos materiais necessários à execução do trabalho, os dados

sugerem um contentamento por parte dos professores, pois 100% das respostas orbitaram em torno das alternativas bom e excelente, tendo a primeira 69% das respostas. O mesmo raciocínio se aplica à avaliação do horário de trabalho, pois 100% dos professores pesquisados o consideram bom ou excelente, com divisão homogênea entre as duas alternativas.

Quanto à excessiva carga de trabalho ou às exigências de cumprimento de prazos urgentes, os dados necessitam ser interpretados diligentemente. Embora 54% dos pesquisados tenham assinalado o conceito bom para esta questão e 8% assinalaram excelente, há outros 38% que consideram a situação regular ou ruim.

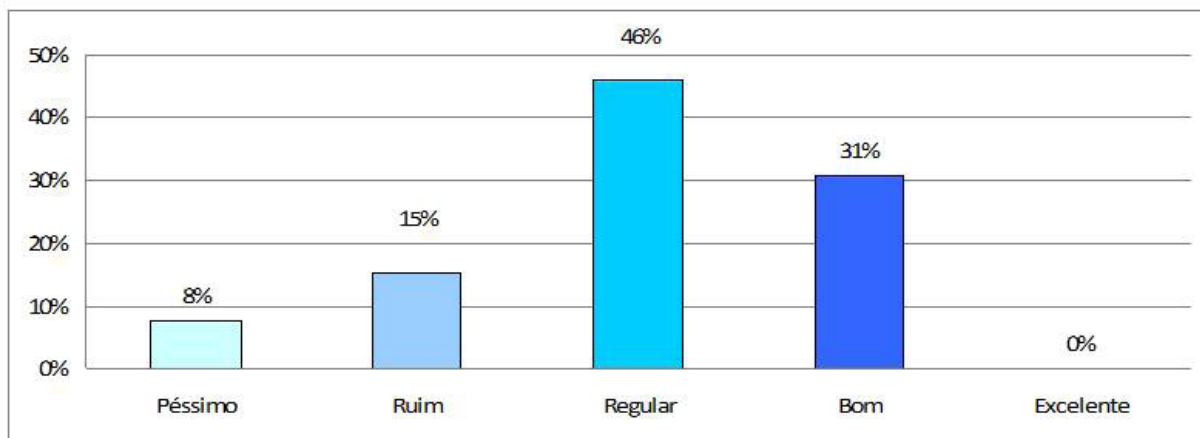
Essa análise não pode ser dissociada do fato de alguns professores trabalharem em outras escolas ou em dois turnos, enquanto outros docentes cumprem uma jornada de 20 horas. Também deve ser relacionada com a verificação da colaboração e o companheirismo existentes no local de trabalho e quanto às iniciativas individuais de cada funcionário para assumir novas responsabilidades. Ou seja, pode indicar inclusive uma busca do próprio funcionário por mais atribuições.

A satisfação com a remuneração, diferentemente da objetividade com que se verificaram as

faixas salariais, também é uma variável sujeita a diversas influências, principalmente subjetivas, de observação difícil e indireta. Neste quesito, com exceção da classificação excelente, todas as demais

alternativas foram assinaladas. Ressalta-se que a maioria das respostas se concentrou no lado mais restritivo do gráfico, ou seja, de péssimo a regular, como pode ser visualizado no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Grau de satisfação com a remuneração



Fonte: Pesquisa de campo.

Para distinguir com maior consistência alguns aspectos que podem afetar o grau de satisfação com a remuneração, algumas análises bivariáveis tornam-se relevantes. Comparando a satisfação com a remuneração e com a renda auferida exclusivamente na instituição que é foco da pesquisa, constata-se que há, entre os que ganham até R\$ 1.000,00, tanto quem considere boa a satisfação com a remuneração quanto quem a considere péssima.

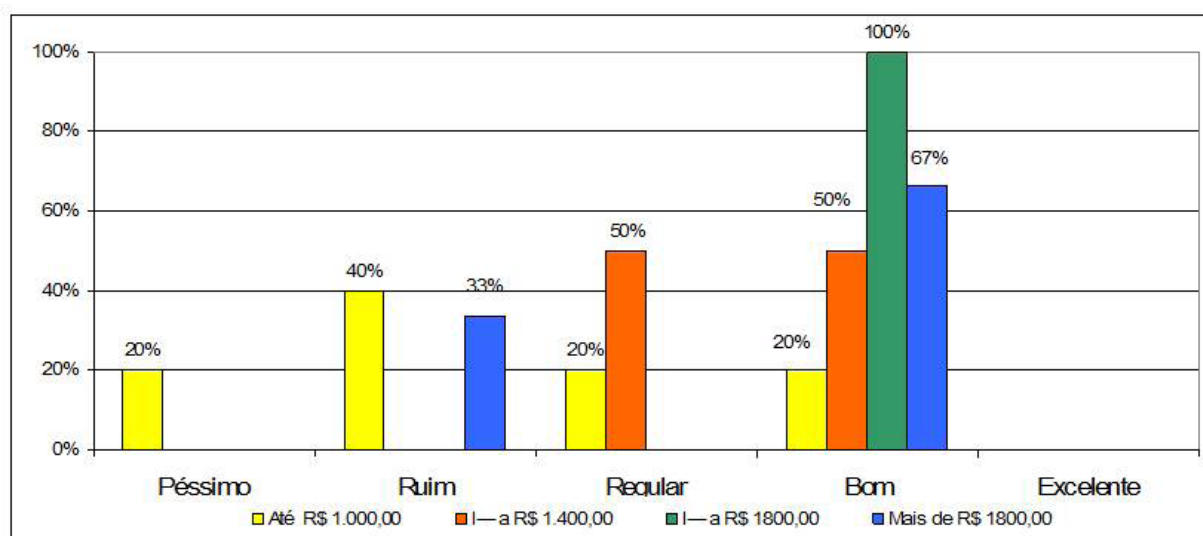
Entre os que ganham mais de R\$ 1.800,00, embora a satisfação com a remuneração seja mais

otimista, ocorrem respostas tanto a classificando como boa quanto a classificando como ruim.

Ou seja, provavelmente por causa dos fatores que afetam o nível de renda - como jornada de trabalho, escolaridade e tempo de serviço - e pelas outras variáveis subjetivas implícitas, embora o nível de renda tenha uma relação com a satisfação proporcionada pelo salário, a percepção não assume uma evidência perfeita.

O Gráfico 4 detalha essa relação com a apresentação das faixas salariais em intervalos menores.

**Gráfico 4** - Relação entre faixa salarial e grau de satisfação com a remuneração

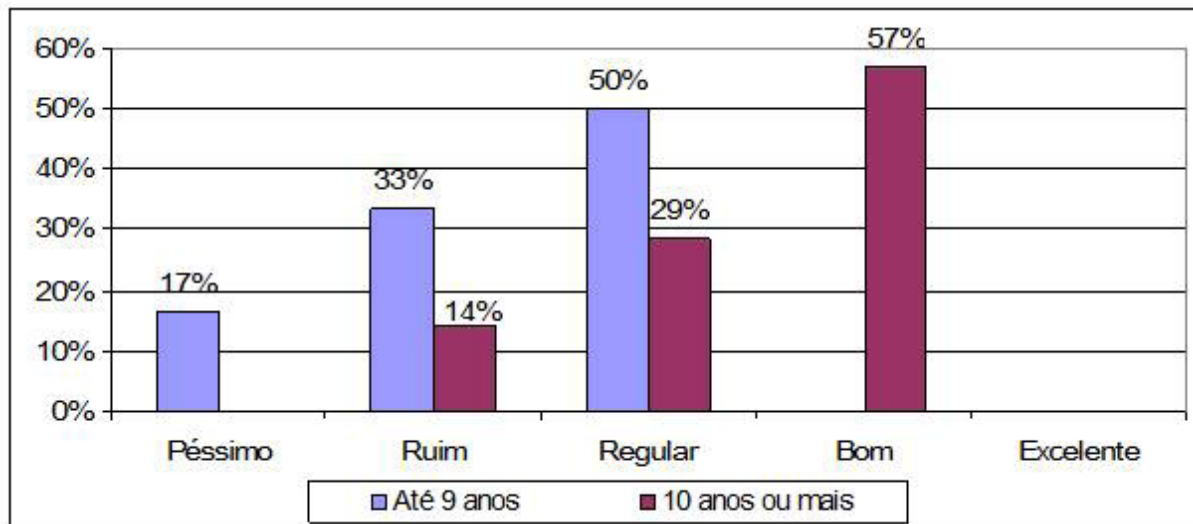


Fonte: pesquisa de campo.

Procurando evidenciar essas relações, outra associação que pode ser esboçada é entre o grau de satisfação com a remuneração e o tempo de serviço.

Assim, pode-se perceber que, à medida que o tempo de serviço aumenta, a satisfação também tende a ter uma elevação, conforme o Gráfico 5.

**Gráfico 5** - Relação entre tempo de trabalho e grau de satisfação com a remuneração

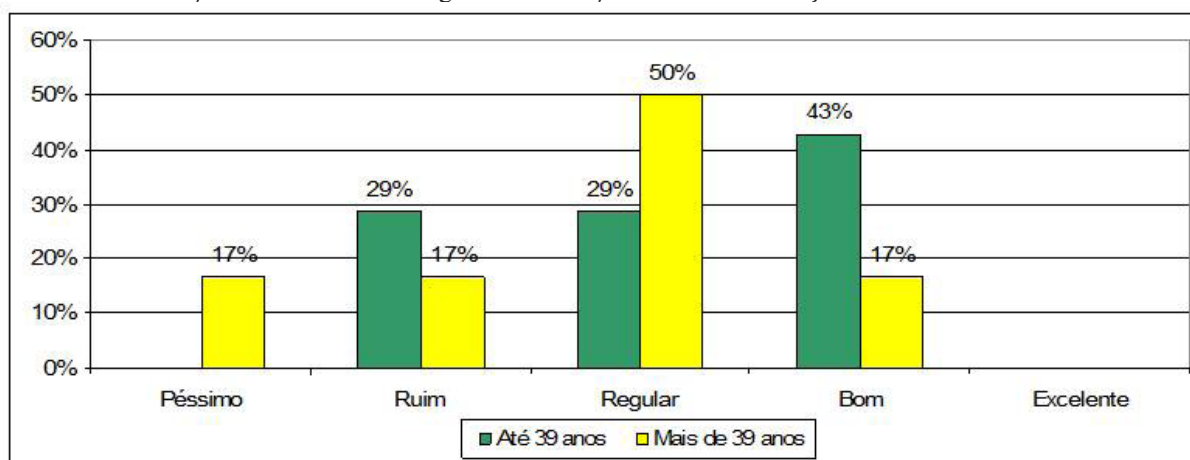


Fonte: Pesquisa de campo

Em parte isso se explica porque, segundo as diretrizes do plano de carreira, com maior tempo de serviço há possibilidade de elevação nos salários. Outra explicação poderia partir da suposição de que com o maior tempo de trabalho, variável relacionada com uma concomitante elevação da idade,

os professores tenderiam a ter menores expectativas sobre a evolução da remuneração. Entretanto, a análise conjunta das variáveis “faixa etária X satisfação com a remuneração” não confirma tal suposição, como está demonstrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Relação entre faixa etária e grau de satisfação com a remuneração



Fonte: Pesquisa de campo

Com relação ao grau de justiça existente na instituição de ensino, verificado por meio da relação percebida pelos professores entre os esforços aplicados e as recompensas recebidas, em comparação com a relação entre esforços e recompensas referente aos colegas de profissão, a maioria (54%) classifica como excelente ou bom, com predominância deste último. Os 46% restantes se dividem entre ruim e regular, indicando a necessidade de atentar para esta questão, pois, embora o salário seja uma recompensa relativamente inflexível na instituição, não se pode desmerecer a importância das recompensas simbólicas valorizadas pelos funcionários, ou, como mencionam Davis e Newstrom, não se pode deixar de considerar “o papel potencialmente poderoso das recompensas intrínsecas oriundas do trabalho em si mesmo” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 55).

Quanto à percepção, por parte dos pesquisados, dos sentimentos de companheirismo e colaboração existentes, os dados demonstram claramente que a relação é fortemente positiva na instituição. Verifica-se que 62% das respostas classificam este fator como bom e 38%, como excelente.

Com a finalidade de verificar mais objetivamente como o companheirismo se consubstancia na instituição, foi investigado se os professores têm a iniciativa de colaborar com seus colegas ou realizar tarefas mesmo que elas não façam parte de suas obrigações habituais. Os dados revelam que, embora seja nulo o percentual de participantes da pesquisa que nunca apresentam iniciativa, são 15% os que extrapolam suas atividades habituais raramente e 38% fazem eventualmente, enquanto os 46% restantes colaboram com frequência maior.

Para Davis e Newstrom (1996) e Chiavenato (2002), que apresentam os pontos de concordância entre as teorias de Maslow e Herzberg, esta questão se relaciona tanto com as necessidades sociais, as quais se manifestam quando as necessidades inferiores estão satisfeitas, quanto com uma forma de enriquecer o cargo com novas atribuições e responsabilidades.

A próxima questão, que trata da avaliação do estilo de supervisão e liderança existente na escola, também se mostra positiva, com 38% dos pesquisados classificando como boa e 62%, como excelente. Entretanto, esta análise não pode ser dissociada de influências como proximidade da chefia, com pou-

cos funcionários supervisionados em uma estrutura organizacional com dois níveis, considerando-se apenas o sistema instituição pesquisada.

A verificação da existência de benefícios adicionais demonstrou que não é oferecida nenhuma vantagem adicional aos funcionários. Ao verificar quais seriam mais importantes na opinião dos pesquisados, o plano de saúde, bolsas de estudo e abonos foram os mais destacados, tendo em vista que, pelo fato de a maioria ser casada, provavelmente com filhos, o plano de saúde traria segurança e reduziria gastos nesta área; os abonos complementaríamos a renda; e as bolsas de estudo, além de permitirem a atualização necessária, também iria compor a pontuação exigida pelo plano de cargos para as elevações de nível, recaindo mais uma vez no âmbito financeiro.

A última questão relacionada aos fatores higiênicos tem a finalidade de verificar a constância com que os professores se preocupam, fora do expediente, com questões relacionadas ao trabalho. Preocupam-se constantemente 85%; eventualmente, 15%, e as classificações raramente e nunca não foram mencionadas, indicando que, muitas vezes, o trabalho do professor não se encerra ao término do expediente, afetando suas relações pessoais e consequentemente a sua qualidade de vida, podendo se refletir novamente no trabalho.

### **Análise dos fatores motivacionais ou intrínsecos conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg**

Paralelamente aos fatores considerados higiênicos pela teoria de Herzberg, o questionário contemplou os fatores motivacionais, intrínsecos ou relacionados com o conteúdo do trabalho, segundo a óptica da mesma teoria.

Por meio da primeira questão deste bloco, tinha-se o objetivo de evidenciar a percepção do professor pesquisado sobre a importância de seu trabalho para a escola e para a sociedade. A partir da questão proposta, foram 31% os respondentes que a consideram de boa e 69%, como de excelente importância, indicando um unânime senso de posicionamento quanto ao valor pelo que executam, demonstrando uma identificação com o seu trabalho.

Quanto à possibilidade de crescimento ou progresso profissional, a posição mais pessimista foi

a regular, com apenas 8%. O restante considera esta possibilidade boa ou excelente, exprimindo que os professores veem a possibilidade, por meio de indicações, de assumir cargos de direção ou coordenação, ou obter as elevações de nível dentro da mesma função, conforme estabelece o plano de carreira.

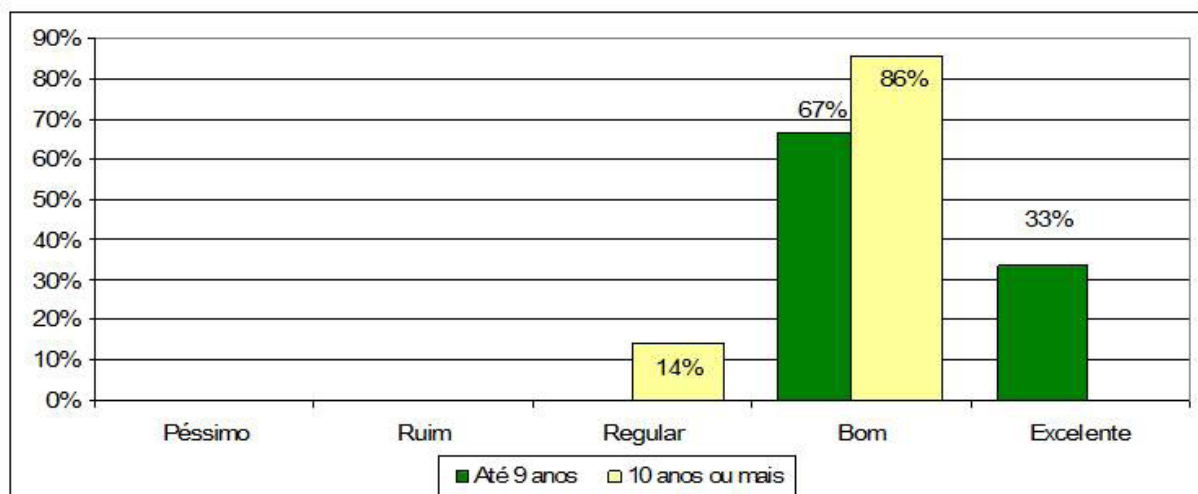
Os resultados estão em conformidade com as conclusões obtidas com a questão anteriormente explicitada, que abordou as relações entre tempo de trabalho e satisfação com a remuneração.

Porém, destaca-se que, cruzando os dados referentes à possibilidade de crescimento profissional

com o tempo de serviço, tem-se que os pesquisados com tempo de trabalho de até nove anos na instituição consideram a possibilidade de crescimento de boa a excelente.

Os professores com mais de dez anos de serviço na instituição têm uma visão menos otimista sobre a possibilidade de crescimento, conforme ilustrado pelo Gráfico 7, apontando que, para eles, crescimento profissional não significa apenas a satisfação com a remuneração.

**Gráfico 7** - Relação entre tempo de serviço e possibilidade de crescimento



**Fonte:** Pesquisa de campo.

Também foi verificado se as atividades realizadas pelos professores podem ser classificadas como desafiadoras, oferecendo o sentido de realização e desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal. Para 62% dos pesquisados, o nível de desafio é bom, enquanto para os 38% restantes o nível é excelente.

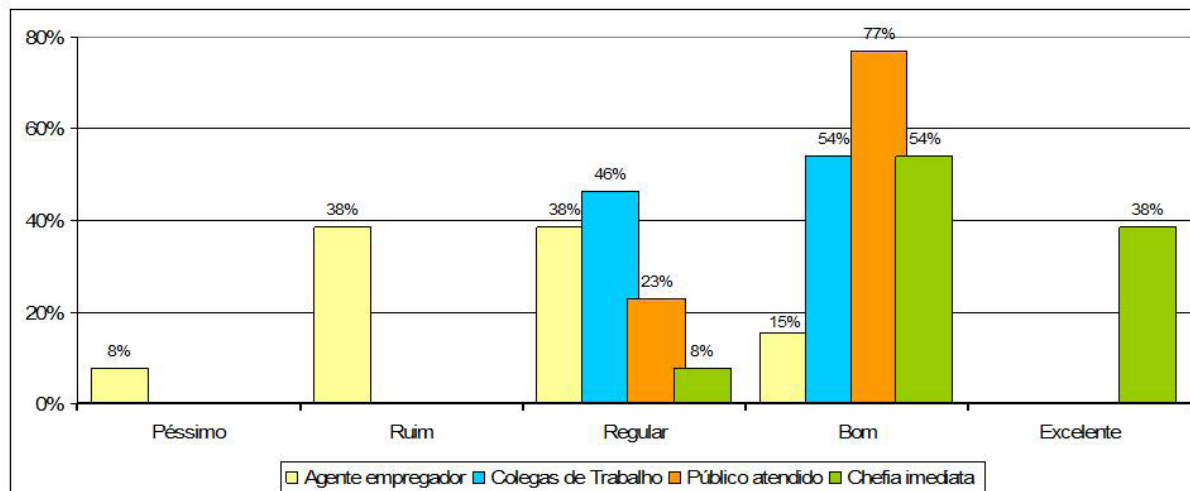
A pesquisa também visou verificar o nível de reconhecimento e valorização pelo trabalho, segundo a percepção dos professores. Apesar de o reconhecimento ter uma parcela de conteúdos subjetivos, e portanto ser considerado no referencial teórico como um fator intrínseco ou motivacional para Herzberg, as interações e *feedbacks* no universo profissional também permitem relacionar essa variável com os fatores extrínsecos ou de manutenção, como as relações com a chefia, com os pares, e as demais relações interpessoais.

Além disso, a questão do reconhecimento pode ser mais bem elucidada ponderando separadamente a percepção dos professores para cada uma das fontes de origem de tal sentimento. Ou seja, o reconhecimento pode ser percebido pelos pesquisados em relação aos atos da chefia imediata (diretora e coordenadora pedagógica), do agente empregador e dos setores responsáveis pelas políticas educacionais (Prefeitura e Secretaria Municipal de Educação), do público atendido (englobando pais, alunos e a sociedade de modo geral) e dos colegas de trabalho.

O reconhecimento por parte da chefia imediata é o que apresenta resultados mais positivos, variando predominantemente entre bom e excelente. O reconhecimento por parte do agente empregador é o que apresenta índices piores, sendo o único a receber a classificação péssima (8%) e ruim (38%), conforme apresentado no Gráfico 8.



Gráfico 8 - Percepção do reconhecimento e valorização pelo trabalho executado



Fonte: Pesquisa de campo.

Fortalecem a análise da questão anterior os ótimos resultados referentes à percepção dos pesquisados sobre o *feedback* recebido, ou seja, o retorno, em forma de críticas, elogios e explicações sobre o alcance ou não das exigências e objetivos definidos. Obteve-se 85% de classificações na faixa de boa a excelente, apenas 15% regular, e nenhum registro para péssimo ou ruim.

Estreitamente vinculada ao grau de reconhecimento obtido extrinsecamente e à aplicação eficaz de *feedbacks*, a questão seguinte teve como objetivo avaliar a percepção dos funcionários sobre a própria participação no alcance dos objetivos da instituição. Os dados podem indicar, além da autoavaliação da importância de seu trabalho e de suas contribuições individuais, o sentimento de pertencer ao grupo e de comprometimento com a entidade.

Os dados obtidos com esta questão evidenciam que 100% dos pesquisados consideram sua participação excelente ou boa. Isso, além de poder gerar um efeito motivador, enquadra-se no que ilustram Davis e Newstrom ao declararem que todo trabalho “dá direito à pessoa que o realiza a um respeito adequado e reconhecimento de suas aspirações e habilidades” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 11), conceito que extrapola as conclusões científicas e exprime uma filosofia ética.

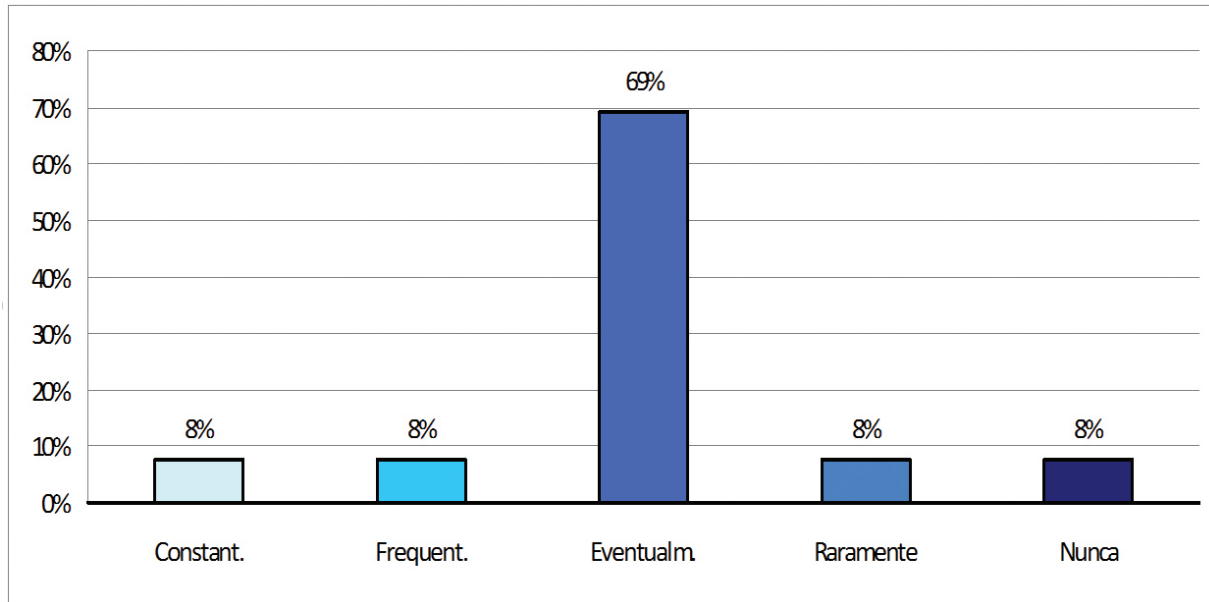
Por outro lado, pode elevar as exigências de que a organização contribua em maior grau com os objetivos pessoais dos pesquisados, impulsionando-os a granjearem uma relação mais favorável entre os esforços despendidos e as recompensas obtidas.

Ainda sobre a participação dos funcionários, a existência de *feedback* e canais multidirecionais eficazes de informação permitem que os funcionários contribuam com ideias, críticas ou sugestões com a finalidade de melhorar o trabalho e facilitar o alcance dos objetivos da instituição. Dessa forma, a questão seguinte teve o intuito de verificar a participação e a aceitação das sugestões dos funcionários por parte da chefia.

Os registros das respostas demonstram que 77% dos pesquisados geralmente apresentam sugestões para a melhoria do trabalho e elas são aceitas pela chefia imediata, mas 15% afirmam não contribuir com sugestões, indicando a necessidade de mecanismos que incentivem o envolvimento desses funcionários, bem como de se garantirem vias de informação que clarifiquem os critérios adotados para a aceitação ou não das ideias, pois os 8% restantes dos pesquisados, apesar de contribuírem com sugestões, tem a percepção de que geralmente suas ideias não são aceitas.

Reforçando a verificação da participação e do comprometimento dos professores com as atividades e objetivos definidos pela instituição de ensino, indagou-se com que frequência os professores são solicitados a desenvolver atividades não rotineiras que exijam maiores responsabilidades, o que para Chiavenato (2002) está em consonância com o caráter satisficente do enriquecimento de cargos. Os resultados desta questão indicam uma dispersão de respostas em todas as alternativas, sobressaindo-se a de posição mediana, como pode ser verificado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Frequência de participação em atividades não rotineiras



Fonte: Pesquisa de campo.

Entretanto, ressalta-se que, dadas as especificidades funcionais, o professor não pode se ausentar da sala de aula frequentemente para se envolver com atividades diversas, destacando-se ainda que, quando a escola desenvolve projetos e eventos que necessitem da participação de todos, realiza-se uma conciliação de horários.

Apesar dessa especificidade, há de se destacar que atividades diferentes podem ser realizadas com os alunos, bem como os próprios professores podem buscar novas responsabilidades. Isso fica ilustrado na questão seguinte, que em seus resultados apresenta um significativo percentual (77%) de pesquisados que dizem fazer sugestões para a melhoria do trabalho, sendo elas geralmente aceitas.

Porém, há 15% dizendo não apresentar sugestões e os 8% restantes, embora apresentem sugestões, consideram que geralmente elas não são aceitas. Tal questão alerta para a necessidade de manter níveis elevados de *feedback*, visando a deixar claro o porquê de as sugestões serem aceitas ou não, evitando problemas com insatisfação.

Sob a classificação dos resultados do trabalho na satisfação dos objetivos pessoais, a percepção dos pesquisados é que ele contribui medianamente, com 30% das respostas considerando a contribuição ruim ou regular, e o percentual restante como boa, não havendo menção referente aos conceitos péssimo ou excelente.

A última pergunta relacionada aos fatores motivacionais de Herzberg teve a finalidade de avaliar o interesse ou a satisfação do pesquisado em se aposentar na atual instituição de ensino. Os dados revelam que 62% consideram a ideia de se aposentar na escola em foco excelente e 38% a avaliam como boa. O cruzamento dos dados indica que estes percentuais não têm relação com a idade e nem com o tempo de trabalho.

Isso vem ao encontro do que especifica Bergamini: os fatores extrínsecos, como a segurança proporcionada pela estabilidade funcional - a qual influencia na perspectiva de aposentadoria na mesma instituição -, não são fatores motivadores, “eles apenas fazem com que as pessoas se movimentem ao buscá-los ou a lutar por eles quando os perderem” (BERGAMINI, 1993, p. 33).

Embora essa questão esteja relacionada de maneira mais direta com a segurança - ou seja, é um fator higiênico -, ela também se associa com as percepções do funcionário sobre a identificação com o trabalho e com a instituição e sua imagem, com as possibilidades e limites de crescimento pessoal e profissional, entre outras perspectivas, apresentando-se como um resumo da satisfação com o ambiente de trabalho (contexto) e com o trabalho (conteúdo).

Sintetizando os resultados sob a perspectiva da teoria dos dois fatores de Herzberg, pode-se consi-

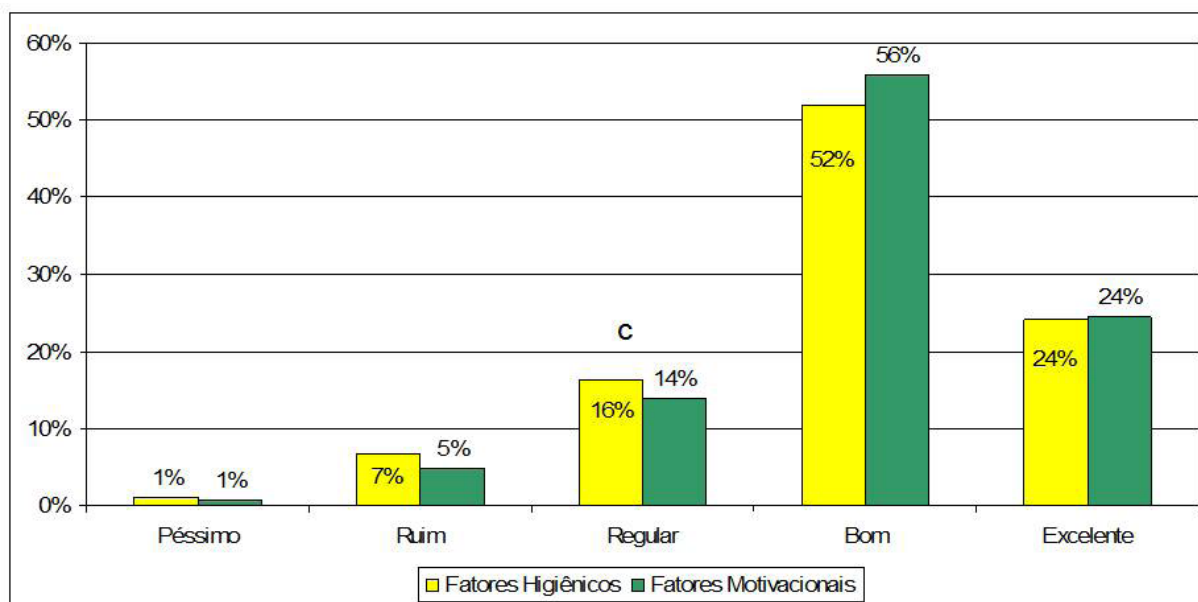
derar que, segundo a percepção dos professores pesquisados, há um nível expressivo de satisfação dos fatores higiênicos ou de contexto, assim como dos fatores motivacionais ou de conteúdo do trabalho, com grande parte das respostas tendendo para as alternativas de classificações mais favoráveis ou positivas.

Evidenciando os dados obtidos, o próximo gráfico apresenta um resumo do percentual de respostas obtidas tanto pelos fatores motivacionais quanto pelos fatores de manutenção, considerando as questões elaboradas com base na escala de pés-

simo a excelente, as quais permitem estabelecer um parâmetro de comparação.

Verifica-se que tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais receberam o mesmo percentual de respostas na escala excelente e na escala péssimo, mantendo proporção homogênea nas demais. O relevante, porém, é que ambos os fatores tiveram mais de 75% de respostas compreendidas de bom a excelente, como pode ser verificado no Gráfico 10.

**Gráfico 10** - Análise conjunta da percepção do nível de satisfação dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Pesquisa de campo.

Isso permite supor que, de modo geral, os fatores relacionados tanto ao contexto quanto ao conteúdo do trabalho são atendidos consideravelmente.

Dessa forma, buscando encontrar subsídios para se aproximar da percepção do que realmente motiva cada pesquisado, considerando a cognição, as expectativas e a capacidade de escolha dos indivíduos sobre aquilo que lhes é importante, a segunda perspectiva teórica deste trabalho analisou a força motivacional dos professores sob a luz da teoria contingencial de Victor Vroom.

### Questões com base na teoria da expectativa de Victor Vroom

Para obter os resultados referentes ao modelo contingencial de Victor Vroom, utilizou-se um conjunto de questões cujas respostas poderiam ser

classificadas em uma escala de 0 a 5, sendo 0 utilizado quando o fator não apresenta nenhuma importância, com elevação gradual até o limite de 5 quando o fator é muito importante na concepção do pesquisado, sendo esta escala utilizada posteriormente com os respectivos pesos das respostas.

Para facilitar a interpretação e a comparação, as questões foram divididas em dois blocos análogos aos dois fatores da teoria de Herzberg. O primeiro bloco engloba os fatores relacionados com o contexto do trabalho e o segundo abrange os fatores relacionados ao conteúdo do trabalho.

O mesmo conjunto de questões desses dois blocos foi submetido aos pesquisados três vezes, conforme as três perspectivas da teoria contingencial de Victor Vroom (valências, expectativas e instrumentalidade).

Na primeira perspectiva, o objetivo era detectar os fatores de maior valência, ou seja, os elementos mais importantes para os pesquisados, independentemente de sua existência ou não na organização.

Na segunda abordagem, buscava-se verificar as expectativas dos funcionários sobre cada questão, ou seja, o grau de percepção sobre o quanto a obtenção de cada um dos fatores está relacionada com o desempenho ou os esforços do próprio professor.

Finalmente, na terceira perspectiva, buscou-se compreender a instrumentalidade, neste caso entendida como a efetiva existência ou disponibilidade de cada um dos fatores que compõem o conjunto de questões.

### Valências

Ao reforçar que, basicamente, conforme ensinam Davis e Newstrom (1996), a valência se refere à importância que determinada recompensa ou fator tem particularmente para determinado indivíduo, sendo suscetível de sofrer variações, o quadro seguinte fica elucidativo ao apontar os fatores mais relevantes segundo a percepção dos pesquisados.

Para a obtenção dos dados relativos à valência de cada questão, primeiramente computou-se o total de respostas em cada uma das alternativas possíveis de classificação do fator. Por exemplo, quando o fator foco da questão não tem nenhuma importân-

cia, a classificação ou peso é 0; quando o fator foi avaliado pelo pesquisado como tendo quase nenhuma importância, o peso atribuído foi 1 - e assim sucessivamente, até o fator de classificação ou peso 5, definido para fatores considerados extremamente importantes.

A partir desses dados, multiplicou-se o número de respostas assinaladas em cada alternativa pelo respectivo peso. A somatória destes resultados indica a pontuação obtida pelos fatores avaliados.

O quadro também apresenta o percentual de pontos que cada fator alcançou relativamente ao total de pontos possíveis de serem obtidos. A pontuação máxima possível é igual ao número total de indivíduos pesquisados (13) multiplicado pelo maior peso (5) possível de ser selecionado em cada alternativa da questão - ou seja, nenhum dos fatores obterá acima de 65 pontos. A diferença entre o total de pontos possível e o total efetivamente alcançado pelos fatores representa os *gaps* ou lacunas e assim, quanto maior o *gap*, maior a deficiência percebida em relação ao fator.

No primeiro quadro, para facilitar o entendimento, optou-se por deixar em evidência a classificação ou peso dos fatores, possibilitando a verificação do resultado do número de respostas multiplicado pelo peso. Nos demais quadros, que seguem a mesma lógica, apresentar-se-á diretamente a pontuação obtida.

**Quadro 2 - Resultado das valências de cada fator**

Classificação dos fatores	Nenhuma importância	Quase nenhuma importância	Pouca importância	Importante	Muito importante	Extremamente Importante	Pontuação obtida $\Sigma$ (n.º de respostas X o peso da classificação)	Gaps ou lacunas	Pontuação em %
<b>Pesos dos fatores</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
<b>Fatores higiênicos</b>	<b>N.º de respostas X peso da questão</b>								
Relacionamento com os colegas	0	0	0	0	0	65	65	0,00	100%
Ambiente agradável	0	0	0	0	8	55	63	-2,00	97%
Imagem da organização perante a sociedade	0	0	0	0	8	55	63	-2,00	97%
Condições de trabalho	0	0	0	0	12	50	62	-3,00	95%

Continua

Continuação

Estabilidade no emprego	0	0	0	0	12	50	62	-3,00	95%	
Salário e demais recompensas financeiras	0	1	0	0	0	60	61	-4,00	94%	
Estilo e forma de liderança e supervisão	0	0	0	0	16	45	61	-4,00	94%	
Equidade (igualdade) no tratamento entre os funcionários	0	0	0	3	16	40	59	-6,00	91%	
Avaliações de desempenho positivas	0	0	0	0	28	30	58	-7,00	89%	
Horários adequados/flexíveis	0	0	0	6	16	35	57	-8,00	88%	
<b>Peso dos fatores</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
<b>Fatores motivacionais</b>	<b>N.º de respostas X peso da questão</b>									
Realização e crescimento pessoal	0	0	0	0	4	60	64	-1,00	98%	
Possibilidade de crescimento profissional	0	0	0	3	4	55	62	-3,00	95%	
Reconhecimento pelo trabalho	0	0	0	0	12	50	62	-3,00	95%	
Trabalho em si (conteúdo do trabalho)	0	0	0	0	16	45	61	-4,00	94%	
Maior autonomia e responsabilidade no trabalho	0	0	0	6	4	50	60	-5,00	92%	
Identificação com o trabalho	0	0	0	0	20	40	60	-5,00	92%	
Capacitações e aprendizado permanente	0	0	0	3	16	40	59	-6,00	91%	

Fonte: Pesquisa de campo.

A análise do Quadro 2 indica que para os funcionários pesquisados o relacionamento com os colegas apresenta alta valência, sendo o fator mais valorizado, ou seja, todos os pesquisados atribuíram o peso máximo a esse fator (13 X 5 = 65).

Sobre isso, destaca-se que, no entendimento de Bergamini (1993), os fatores presentes externamente às pessoas só podem ser concebidos como reforçadores de comportamento, não tendo a capacidade de elevar a satisfação motivacional - raciocínio que se aplica também aos fatores extrínsecos condizentes com um ambiente agradável, imagem da organização e condições de trabalho, os quais tiveram relevante pontuação. Ainda para Bergamini (1993),

esses fatores têm efeitos efêmeros ao gerarem atitudes de gratidão e, uma vez oferecidos, necessitam ser ampliados, sendo que sua retirada gera descontentamentos generalizados.

Secundariamente, surgem a realização e o crescimento pessoais, seguidos da possibilidade de crescimento profissional e do reconhecimento pelo trabalho - fatores de motivação segundo a perspectiva de Herzberg. Ou seja, são fontes relacionadas com a percepção interior de cada pessoa, sem estarem necessariamente movimentados ou induzidos por recompensas externas, condizendo com o que explica Bergamini (1993, p. 39) de que há diferenças entre o movimento decorrentes das respostas aos

estímulos condicionantes, extrínsecos ao indivíduo, e a motivação, que nasce das necessidades intrínsecas, energizada pelas necessidades e emoções.

### Expectativas

As expectativas buscam verificar, segundo a perspectiva dos professores pesquisados, qual o grau da relação entre o desempenho ou esforço profissional despendido e a obtenção dos fatores elencados, conforme demonstrado no Quadro 3, em uma relação de causa e efeito.

Os dados foram obtidos usando a mesma sistemática explicitada no quadro anterior. Entretanto, é preciso destacar que, em comparação com a valência, a expectativa apresentou *gaps* individuais elevados, demonstrando, de modo geral, que há pouca associação entre desempenho e a obtenção dos fatores elencados como possíveis recompensas.

O destaque no quesito expectativa foi obtido pelo fator maior autonomia e responsabilidade no trabalho, indicando que os pesquisados percebem uma forte relação entre a melhoria de seu desempenho e a obtenção desse fator.

Em segunda posição surge o conteúdo do trabalho, ou seja, a satisfação decorrente das atividades

realizadas no dia a dia, compreendendo o que o pesquisado faz como parte ou não de sua função.

Com pontuação semelhante também aparece a identificação com o trabalho, ou seja, se o cargo, seu conteúdo e todos os demais aspectos inerentes ao trabalho completam a individualidade do pesquisado, integrando-se como parte do seu ser, portanto em sentido mais abrangente ao que se refere apenas ao conteúdo do trabalho.

Ou seja, há uma predominância de os fatores motivacionais serem interpretados como os mais relacionados com o esforço e o desempenho do indivíduo, ao contrário das variáveis de manutenção ou higiênicas, que obtiveram menores expectativas, justamente por dependerem de uma resposta externa.

Desta forma, fica fácil aceitar o que defendem Bergamini (1993), Davis e Newstrom (1996) e Lopes (1980) ao afirmarem que os fatores extrínsecos não geram motivação, pois se mostram desvinculados da essência do trabalho e do sentido de identificação do indivíduo com aquilo que ele executa, sendo apenas reforçadores.

O quadro a seguir condensa os resultados obtidos.

Quadro 3 - Resultado das expectativas de cada fator			
Classificação dos fatores	Pontuação obtida	Gaps ou lacunas	Pontuação em %
<b>Peso dos fatores</b>			
<b>Fatores higiênicos</b>			
Avaliações de desempenho positivas	51	-14,00	78%
Condições de trabalho	50	-15,00	77%
Imagem da organização perante a sociedade	50	-15,00	77%
Estilo e forma de liderança e supervisão	48	-17,00	74%
Relacionamento com os colegas	47	-18,00	72%
Estabilidade no emprego	46	-19,00	71%
Ambiente agradável	45	-20,00	69%
Horários adequados/flexíveis	42	-23,00	65%
Salário e demais recompensas financeiras	37	-28,00	57%
Equidade (igualdade) no tratamento entre os funcionários	36	-29,00	55%
<b>Peso dos fatores</b>			
<b>Fatores motivacionais</b>			
Maior autonomia e responsabilidade no trabalho	56	-9,00	86%
Trabalho em si (conteúdo do trabalho)	52	-13,00	80%
Identificação com o trabalho	52	-13,00	80%
Realização e crescimento pessoal	51	-14,00	78%

Continua

			Continuação
Capacitações e aprendizado permanente	51	-14,00	78%
Reconhecimento pelo trabalho	48	-17,00	74%
Possibilidade de crescimento profissional	45	-20,00	69%

Fonte: Pesquisa de campo.

### Instrumentalidades

Na perspectiva da instrumentalidade, o objetivo das questões era verificar se o fator é efetivamente encontrado ou disponibilizado na organização. Os dados revelam que, embora alguns fatores tenham uma elevada instrumentalidade percebida, a disponibilidade ou efetiva existência dos fatores não atende totalmente às expectativas dos pesquisados, pois nenhum alcançou a pontuação máxima possível de 65 pontos, expondo *gaps* ou lacunas significativas.

Os dados também revelam que o fator com menor *gap*, ou seja, percebido como consideravelmente existente na organização, é a maior autonomia e responsabilidade no trabalho, que já obteve pontuações elevadas nas análises da valência e da expectativa. A situação mais crítica é apresentada pelo salário e demais recompensas financeiras, com a menor pontuação do grupo, conforme ilustrado no quadro a seguir.

<b>Quadro 4 - Resultado das instrumentalidades de cada fator</b>			
Classificação dos fatores	Pontuação obtida	Gaps	Pontuação em %
<b>Peso dos fatores</b>			
<b>Fatores higiênicos</b>			
Imagem da organização perante a sociedade	53	-12,00	82%
Relacionamento com os colegas	52	-13,00	80%
Condições de trabalho	51	-14,00	78%
Equidade (igualdade) no tratamento entre os funcionários	51	-14,00	78%
Estilo e forma de liderança e supervisão	51	-14,00	78%
Horários adequados/flexíveis	50	-15,00	77%
Estabilidade no emprego	49	-16,00	75%
Ambiente agradável	48	-17,00	74%
Avaliações de desempenho positivas	47	-18,00	72%
Salário e demais recompensas financeiras	38	-27,00	58%
<b>Peso dos fatores</b>			
<b>Fatores motivacionais</b>			
Maior autonomia e responsabilidade no trabalho	56	-9,00	86%
Reconhecimento pelo trabalho	52	-13,00	80%
Trabalho em si (conteúdo do trabalho)	52	-13,00	80%
Identificação com as tarefas	52	-13,00	80%
Realização e crescimento pessoal	49	-16,00	75%
Capacitações e aprendizado permanente	46	-19,00	71%
Possibilidade de crescimento profissional	44	-21,00	68%

Fonte: Pesquisa de campo.

### Análise geral da teoria da expectativa

Da mesma forma que nos quadros anteriores, em que os *gaps* correspondiam à diferença entre a

pontuação obtida e a pontuação máxima possível, no quadro seguinte os *gaps* representam a diferença entre a instrumentalidade (a qual indica o grau em

que o fator é efetivamente disponibilizado ou existente) e as valências de cada fator (ou seja, o quanto esse fator é considerado importante).

Tal análise é interessante por indicar que há uma lacuna em todos os fatores, ou seja, a instrumentalidade não é suficiente para atender o grau de importância de cada fator, isto é, a respectiva valência.

Além disso, permite esclarecer que não basta analisar se determinado fator é existente ou ofereci-

do em maior ou menor grau, mas também comparar se esse fator é importante para os indivíduos.

O quadro seguinte, adaptado de Eduardo (2009) ilustra que os fatores considerados de maior importância para os pesquisados (alta valência) são aqueles cuja necessidade de uma elevada instrumentalidade é a mais crítica, equilibrando a relação. Os fatores cujo percentual de recebimento está abaixo da média geral estão destacados em itálico e sublinhados.

Quadro 5 - Lacunas entre a instrumentalidade e a valência						
FATORES	INSTRUMENTALIDADE	-	VALÊNCIA	=	GAPS	% DE RECEBIMENTO
<b>Fatores higiênicos, extrínsecos ou de manutenção</b>						
Horários adequados/flexíveis	50		57		(7)	88%
Equidade (igualdade) no tratamento entre os funcionários	51		59		(8)	86%
Imagem da organização perante a sociedade	53		63		(10)	84%
Estilo e forma de liderança e supervisão	51		61		(10)	84%
Condições de trabalho	51		62		(11)	82%
Avaliações de desempenho positivas	47		58		(11)	81%
<i>Relacionamento com os colegas</i>	<u>52</u>		<u>65</u>		<u>(13)</u>	<u>80%</u>
<i>Estabilidade no emprego</i>	<u>49</u>		<u>62</u>		<u>(13)</u>	<u>79%</u>
<i>Ambiente agradável</i>	<u>48</u>		<u>63</u>		<u>(15)</u>	<u>76%</u>
<i>Salário e demais recompensas financeiras</i>	<u>38</u>		<u>61</u>		<u>(23)</u>	<u>62%</u>
<b>Fatores motivacionais ou Intrínsecos</b>						
Maior autonomia e responsabilidade no trabalho	56		60		(4)	93%
Identificação com o trabalho	52		60		(8)	87%

Continua



Continuação

Trabalho em si (conteúdo do trabalho)	52	61	(9)	85%
Reconhecimento pelo trabalho	52	62	(10)	84%
<i>Capacitações e aprendizado permanente</i>	<i>46</i>	<i>59</i>	<i>(13)</i>	<i>78%</i>
<i>Realização e crescimento pessoal</i>	<i>49</i>	<i>64</i>	<i>(15)</i>	<i>77%</i>
<i>Possibilidade de crescimento profissional</i>	<i>44</i>	<i>62</i>	<i>(18)</i>	<i>71%</i>
Média	49,5	61,1	11,6	81%

Fonte: Pesquisa de campo.

Tem-se que o fator maior autonomia e responsabilidade no trabalho, por exemplo, tem uma elevada valência, mas sua disponibilidade é menor que o desejável pelos pesquisados. Entretanto, relativamente ao conjunto, essa é a menor lacuna existente.

Outros fatores apresentam situação mais crítica. O salário e demais recompensas financeiras apresentam um elevado grau de importância motivacional (valência), porém, uma péssima instrumentalidade, gerando um percentual de atendimento de apenas 62%.

Fatores como relacionamento com os colegas tem uma instrumentalidade 2 pontos acima da questão referente à satisfação com os horários. Porém, como esta apresenta uma valência ou importância 8 pontos abaixo da valência do relacionamento com os colegas, o *gap* se eleva de 7 para 13 pontos.

Isso condiz com a consideração de Davis e Newstrom ao indicarem que “antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 57), ressaltando a complexidade do fenômeno da motivação, o qual não pode ser visto como um processo finito, pois exige constante acompanhamento e adaptação.

### Análise da força motivacional

O quadro a seguir condensa os resultados obtidos com as questões referentes à teoria contingencial em suas três perspectivas, apresentando, com base na pontuação obtida em percentuais pelos fatores, a força motivacional.

Quadro 6 - Análise da força motivacional do conjunto dos professores pesquisados					
Fatores analisados conforme a percepção dos pesquisados	Valência A	Expectativa B	Instrumentalidade C	Força motivacional A x B x C	Tipo de fator
Maior autonomia e responsabilidade no trabalho	92%	86%	86%	69%	I
Imagem da organização perante a sociedade	97%	77%	82%	61%	E
Trabalho em si (conteúdo do trabalho)	94%	80%	80%	60%	I
Identificação com o trabalho	92%	80%	80%	59%	I

Continua

Realização e crescimento pessoal	98%	78%	75%	58%	I
Relacionamento com os colegas	100%	72%	80%	58%	E
Condições de trabalho	95%	77%	78%	58%	E
Reconhecimento pelo trabalho	95%	74%	80%	56%	I
Estilo e forma de liderança e supervisão	94%	74%	78%	54%	E
<u>Estabilidade no emprego</u>	<u>95%</u>	<u>71%</u>	<u>75%</u>	<u>51%</u>	E
<u>Avaliações de desempenho positivas</u>	<u>89%</u>	<u>78%</u>	<u>72%</u>	<u>51%</u>	E
<u>Capacitações e aprendizado permanente</u>	<u>91%</u>	<u>78%</u>	<u>71%</u>	<u>50%</u>	I
<u>Ambiente agradável</u>	<u>97%</u>	<u>69%</u>	<u>74%</u>	<u>50%</u>	E
<u>Possibilidade de crescimento profissional</u>	<u>95%</u>	<u>69%</u>	<u>68%</u>	<u>45%</u>	I
<u>Horários adequados/flexíveis</u>	<u>88%</u>	<u>65%</u>	<u>77%</u>	<u>44%</u>	E
<u>Equidade (igualdade) no tratamento entre os funcionários</u>	<u>91%</u>	<u>55%</u>	<u>78%</u>	<u>39%</u>	E
<u>Salário e demais recompensas financeiras</u>	<u>94%</u>	<u>57%</u>	<u>58%</u>	<u>31%</u>	E
MÉDIA	94%	73%	76%	53%	

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados evidenciam que a autonomia e a responsabilidade no trabalho são o fator com maior força motivacional, posteriormente figurando a imagem da organização perante a sociedade e o conteúdo do trabalho.

Entre os fatores de menor força motivacional (sublinhados para destacar que no quadro estão abaixo da força motivacional média), figuram entre os mais críticos a questão salarial e a equidade entre os funcionários. Deve-se lembrar, porém, que a força motivacional pode ser baixa pela disponibilidade do fator ser insatisfatória ou pelo fator ser considerado pouco importante pelos pesquisados.

Observando o tipo do fator, percebe-se que a quase totalidade dos que apresentam baixa força

motivacional são do tipo extrínseco ou higiênico (E). Nos fatores com maior força motivacional, destacam-se os fatores motivacionais ou intrínsecos (I), embora sejam a minoria entre as alternativas apresentadas.

### Considerações Finais

A pesquisa, objetivando descrever quais fatores exercem maior influência na satisfação e insatisfação no trabalho dos professores pesquisados, permitiu também vislumbrar qual perspectiva teórica adotada se enquadra melhor na explicação do fenômeno da motivação para o caso em questão, evidenciando se as conclusões são complementares ou contraditórias, sob a luz desses dois referenciais.

De modo abrangente, a análise dos resultados sob a luz da teoria da motivação e higiene de Herzberg indica quais são os fatores expressivamente satisfatórios no atendimento das necessidades segundo a percepção dos pesquisados. Indica também os fatores mais críticos, ou seja, aqueles insuficientemente atendidos.

Além disso, a separação desses fatores em duas categorias permite apontar aqueles que realmente têm a faculdade de motivar, respeitadas as singularidades individuais, e aqueles cuja satisfação apenas impede manifestações negativas, tendo condão motivacional neutro.

Ou seja, permite estabelecer uma distinção entre as questões nas quais a instituição objeto de pesquisa tem pouca autonomia ou condições para alterar, como o salário, benefícios, horários, condições materiais etc., e realçar a responsabilidade sobre as questões motivacionais, como reconhecimento, autonomia, *feedback* etc., as quais tendem a gerar melhorias mais duradouras no desempenho profissional e cujas alterações ou incremento estão ao alcance da instituição na qual se desenvolveu a pesquisa, embora exigindo um constante acompanhamento dos resultados.

Por outro lado, a teoria contingencial de Victor Vroom vai além dessa visão generalista. Nesta abordagem, não basta o fator estar presente ou ser atendido para gerar satisfação, ou vice-versa. É necessário que seja valorizado pelo indivíduo e percebido em uma relação de causa e efeito entre o desempenho e a obtenção do fator em questão.

A análise do fator equidade ilustrou esse aspecto. Embora ele seja fortemente valorizado, não há a percepção da existência de uma relação entre o desempenho e a obtenção desse atributo, reduzindo seu poder de motivar ações que elevem o desempenho profissional. Porém, o fato de estar em níveis positivamente classificados, embora tendo baixa força motivacional (VROOM) e sendo um fator higiênico (HERZBERG), faz esse fator contribuir para que não se eleve a insatisfação. Isso demonstra que as teorias podem ser aplicadas complementarmente, ampliando o horizonte de compreensão das inúmeras variáveis e perspectivas que compõem o fenômeno da motivação.

Segundo a perspectiva de Herzberg, o salário, por ser um fator higiênico, não tem o poder

de motivar os funcionários, embora o descaso com esse fator possa gerar insatisfação, passando a ser almejado pelos funcionários, retendo sua atenção e absorvendo seus esforços em detrimento dos objetivos organizacionais, pois, como diz Bergamini, “a motivação é, em última análise, uma distribuição do tempo disponível” (BERGAMINI, 1993, p. 38).

Considerando que o fator salarial é apenas regularmente atendido, e que os pressupostos de Herzberg não caem no que Bergamini (1993) chama de *mito motivacional do salário*, torna-se necessário concentrar esforços para atender a esta necessidade, principalmente porque, como afirma Lopes (1980), o salário, além de necessário para a sobrevivência, possibilita o alcance de recompensas simbólicas, como *status*. Ou seja, torna-se um fator bidimensional.

Sob a perspectiva de Vroom, os resultados demonstram que o salário apresenta a menor força motivacional, pois, embora importante (alta valência), os pesquisados percebem fraca relação entre o seu recebimento e os níveis de desempenho.

Assim, na questão salarial, tanto Herzberg quanto Vroom são congruentes em explicar a situação obtida com a análise dos dados referentes ao conjunto de professores pesquisados.

Ainda segundo o modelo de Vroom, a questão que trata da maior autonomia e da responsabilidade no trabalho se sobressai, tendo a maior força motivacional no conjunto de fatores. Isso se deve a ser um fator valorizado pelos pesquisados, sua efetiva disponibilidade na organização ser satisfatória e ela ser associada com o desempenho e com as ações do funcionário, ou seja, controlada por ele, independentemente de fatores externos prevaletes. Segundo a fundamentação teórica de Herzberg, tratando-se de um fator motivacional, os níveis de classificação elevados desse fator impulsionam os funcionários positivamente. Como resumem Davis e Newstrom, “quando os funcionários assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, tende-se a ampliar sua motivação” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 54).

Entendido o aspecto não conflitante, cabe à instituição de ensino, dentro de seu alcance e de suas limitações, atender aos fatores críticos da dimensão higiênica ou extrínseca, evitando sentimentos de frustração entre os funcionários; e manter os fatores

já existentes referentes a esta mesma dimensão, pois sua retirada deve ser compensada com outras vantagens, sob pena de críticas e ressentimentos.

Quanto aos fatores motivacionais, “muito satisfatoriamente atendidos”, cabem a manutenção e o constante avaliação de seus resultados; e aqueles classificados como “mais precariamente” são dignos de uma reavaliação, pois de modo geral são mais simbólicos do que materiais, requerendo mais envolvimento da liderança que recursos, muitas vezes escassos ou burocraticamente inacessíveis, dado o caráter público da instituição. O mesmo se aplica aos fatores elencados na abordagem teórica de Vroom no que se refere à questão de maior criticidade, que é a deficiente expectativa ou relação entre esforço ou desempenho e a obtenção dos fatores.

Destacam-se, nesse caso, especialmente os fatores considerados motivacionais (embora Vroom não faça diretamente essa distinção). Esses fatores podem ser trabalhados e ter seu valor ampliado na percepção dos funcionários. Por meio de constantes e tempestivos *feedbacks* ou de recompensas simbólicas, há a necessidade de se fazer evidente para o funcionário a relação entre desempenho e as recompensas quando ela ocorrer, impulsionando-os a buscá-las por meio da melhoria do seu desempenho.

É preciso destacar que, pelo fato de ser atribuição da chefia imediata dar *feedbacks* e ter um relacionamento interpessoal mais próximo com os funcionários, especialmente no que tange às recompensas simbólicas, a percepção do reconhecimento pode se tornar mais evidente.

Por outro lado, pesa na percepção do reconhecimento por parte do agente empregador a sua identificação de responsável pela política salarial, classificada com considerável grau de insatisfação. E alia-se ainda ao fato da descentralização administrativa, gerando uma lacuna espacial e de consequências diretas sobre as relações interpessoais, como também o lapso existente entre as ações realizadas pelos funcionários e as (geralmente financeiras) recompensas recebidas, reduzindo a percepção de causa e efeito.

Além disso, como descreve Bergamini (1993), entender o fenômeno da motivação não tem como única finalidade o pragmatismo da elevação de ganhos ou do desempenho, mas conhecer a essência do ser humano e, como complementam Davis e News-

trom (1996), podermos entender a relação entre pessoas e organizações em termos mais humanos.

Resta destacar que, dada a complexidade e a variabilidade do comportamento humano, das diferentes intensidades com que cada um dos fatores (intrínseco ou extrínseco) age nos indivíduos, bem como as diferentes perspectivas teóricas que abordam a questão, este trabalho anseia por proporcionar uma contribuição à realidade especificamente estudada, não havendo a pretensão de extrapolar os resultados para outras classes funcionais da escola ou para outras organizações.

### Referências

- AMBROSI, S. F. **O aspecto motivacional como fundamento básico para a aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional**. Conferência Iadis Ibero-americana. 2005. Disponível em: <[http://www.iadis.net/dl/final\\_uploads/200508C036.pdf](http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200508C036.pdf)> Acesso em: 23 jan. 2011.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES, L. O; FILHO, A. A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estudos de psicologia**, v.6, n.2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2011.
- BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11 n.2, p.113-134, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a07v11n2.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2011.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho, p.247-258. In: FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente Livre, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>> Acesso em: 03 dez. 2010.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books: 1996.

- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: McGraw-Hill, 1996. v.1.
- DIFINI E.; RIBEIRO E.; RIBEIRO, C. D. R. **Avaliação da satisfação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2002. (Dissertação). Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1693>> Acesso em: 11 nov. 2010.
- FARIA, J. C. **Administração**: introdução ao estudo. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREITE, A. C; FREITAS, L. S. Fatores motivacionais na perspectiva de estudantes universitários. Universidade Estadual da Paraíba. **Qualit@s Revista Eletrônica**. 2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewArticle/76>> Acesso em: 12 de novembro de 2010.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. São Paulo: Record, 1997.
- GOMES, A. A. P; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Rio Grande do Sul: 2003. UFRGS. **Read – Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15508/9195>> Acesso em: 12 nov. 2010.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995
- LACOMBE, B. M. B. **Políticas e práticas de gestão de pessoas**: as abordagens estratégica e institucional. Salvador: Enanpad, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a03.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2011.
- LOPES, T. V. L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MACIEL, S. E. V; SÁ, M. A. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Paraíba: UFPB. **Studia Diversa**, v.1 n.1, p. 62-86, 2007. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)> Acesso em: 03 jan. 2011.
- NERONE, Maria, M. **Sociologia das organizações**: o comportamento humano nas organizações complexas: o espaço entre a norma e o comportamento real. Guarapuava: UNICENTRO, 2001.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luis (Org.). **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, 2008. p. 51-62. Disponível em <[http://www.todapalavraeditora.com.br/control/public\\_conselho/public\\_49.pdf](http://www.todapalavraeditora.com.br/control/public_conselho/public_49.pdf)> Acesso em: 16 dez. 2010.
- PINTO, A. B. S; LABEGALINI, P. P. R. **Motivação no trabalho**. Escola Federal de Engenharia de Itajubá. 2001. Disponível em: <<http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>>. Acesso em: 04 de agosto de 2011.
- RIBEIRO, R. M. R. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 71-79. Campinas: 2004 Disponível em: <[http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/6456/1/v.\\_2\\_.n.\\_1.\\_p.\\_71-79.pdf](http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/6456/1/v._2_.n._1._p._71-79.pdf)> Acesso em: 12 jan. 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.
- SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido para publicação: 07/11/2011

Aceito para publicação: 04/05/2012