



INSTITUTO FEDERAL EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE  
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

JOSÉ VALDEMIR ALVES  
ORIENTADOR: LUCIANO DE SANTANA MEDEIROS

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA INVESTIGAÇÃO NA ESCOLA  
MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL “PROFª EMÍLIA DE OLIVEIRA  
NEVES”, EM BANANEIRAS-PB**

Mari-PB  
2019

## Motivação do setor público: uma investigação na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Profª Emília de Oliveira Neves”, em Bananeiras-PB

### Resumo

A motivação é um tema primordial em gestão e, ao mesmo tempo, um desafio, de forma tal que esta consiga equilibrar realização de metas pessoais e administrativas. Considerando a essencialidade da motivação para o ambiente de trabalho, a presente pesquisa teve como objetivo geral investigar a motivação dos professores da Escola Municipal Profª Emília de Oliveira Neves de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo de caráter quantitativo com vinte e dois professores da referida unidade escolar. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário dividido em duas partes, sendo a primeira com questões que versavam sobre o perfil demográfico dos entrevistados, e a segunda com questões adaptadas da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, seccionadas nas três dimensões, a saber: afiliação, realização e poder. Os dados colhidos foram reunidos e analisados com a estatística descritiva. Com a análise dos dados, constatou-se que o perfil predominante dos docentes é do sexo feminino, tendo os pesquisados entre 21 e pouco mais de 55 anos de idade, possuem formação que vão da graduação completa ao mestrado concluído e têm experiência docente que varia de dois a mais de 30 anos. Na unidade escolar pesquisada, verificamos os docentes têm “pouca” motivação em seu trabalho a partir da sua satisfação em suas necessidades.

Palavras-chave: Motivação. Professores. Teorias das Necessidades Adquiridas. Gestão Pública.

### Abstract

*Motivation is a key issue in management and, at the same time, a challenge, so that it can balance the achievement of personal and administrative goals. Considering the essential motivation for the work environment, the present research had as general objective to investigate the motivation of the teachers of the Municipal School “Prof. Emília de Oliveira Neves” according to the Theory of the Acquired Needs of David McClelland. For that, a quantitative descriptive study was carried out with twenty-two teachers of this school unit. The survey data were collected through a questionnaire divided into two parts, the first with questions that dealt with the demographic profile of the interviewees, and the second with questions adapted from McClelland's Theory of Acquired Needs, sectioned in the three dimensions, knowledge: affiliation, achievement and power. The data collected were collected and analyzed with descriptive statistics. With the analysis of the data, it was verified that the predominant profile of the teachers is female, and those surveyed between 21 and 55 years old, have training that goes from the complete graduation to the completed master's degree and have teaching experience that varies from two to more than 30 years. In the researched school unit, we find that teachers have "little" motivation in their work from their satisfaction in their needs.*

*Keywords: Motivation. Teachers. Theories of Needs Acquired. Public administration.*

### 1 Introdução

A motivação é tema recorrente em textos acadêmicos, sejam eles artigos, monografias, dissertações ou teses, uma vez que é um assunto que permeia os diversos campos da atividade humana. Um profissional motivado, seja qual for sua área de atuação, executará suas atividades de maneira mais eficiente. Logo, percebe-se a importância da temática motivação para análise no meio acadêmico.

Segundo Bergue (2012, p. 19), a motivação pode ser definida como o “interesse

de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”. A motivação, portanto, é ter um motivo, um intuito para a realização de algo.

Dentro da abordagem motivacional, podem-se analisar suas implicações no ambiente educacional, mais precisamente nas escolas. Afinal, professores motivados rendem melhor em sala de aula e em suas atividades docentes, o que será refletido na aprendizagem de seus discentes. Por mais que sejam

funcionários administrados por uma organização (pública ou privada), é preciso ter em mente de que os professores são pessoas, portanto, carregam consigo suas expectativas, sonhos e planos. A motivação no trabalho deve considerar os diversos aspectos daqueles a quem se busca motivar.

Este trabalho, portanto, abordará a relação entre a motivação e o trabalho dos professores da Escola Municipal de Ensino Fundamental “Professora Emília de Oliveira Neves”, localizada na cidade de Bananeiras, Paraíba.

Uma vez que a motivação está presente nas relações de trabalho, com a educação não é diferente, mais especificamente falando do trabalho docente. O trabalho realizado pelo professor é muito importante para a construção de uma sociedade mais justa com cidadãos preparados para o exercício pleno de seus direitos e deveres. Portanto, buscou-se reunir dados para responder ao problema da pesquisa: Qual a principal motivação dos professores da Escola Municipal Professora Emília de Oliveira Neves, baseada na Teoria das Necessidades Adquiridas?

O presente trabalho partiu do princípio de que a motivação é algo preponderante nas atividades que as pessoas executam cotidianamente, assim sendo, esta pesquisa tem por objetivo geral investigar a motivação dos professores da Escola Municipal Prof<sup>a</sup> Emília de Oliveira Neves de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. E Como objetivos específicos: (1) Identificar o perfil dos entrevistados; (2) Descrever a motivação dos funcionários da empresa de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder; (3) Comparar os dados obtidos nas dimensões investigadas.

O tema motivação foi escolhido em virtude da observação por parte do pesquisador, enquanto professor, das constantes reclamações e críticas de seus colegas de trabalho, caracterizando um cenário de clara desmotivação para muitos dos professores da supracitada escola. Para a escola, esta pesquisa é de essencial importância, uma vez que pode apontar não apenas os pontos fracos e fortes, mas apontar caminhos para buscar motivar continuamente seu corpo docente.

Por fim, esta pesquisa é de grande relevância para a academia, uma vez que pode servir de base para outras pesquisas que identificaram a mesma problemática, bem como enfatizar a relevância do tema para outras pesquisas similares, aprofundando o tema.

## **2 Motivação humana**

A abordagem da motivação é primordial para a administração pública, posto que “a motivação é a força interior que faz com que as pessoas se esforcem para conseguir determinado resultado” (BERGUE, 2012, p. 20). Assim sendo, é importante que o administrador público considere vários aspectos ao lidar com este tema, como, por exemplo, que as pessoas detêm expectativas diferentes relativas a suas vidas e seus trabalhos. Ao considerar isto, o gestor público deu o primeiro passo em direção à motivação de seus colaboradores.

Ao longo do tempo, vários autores se debruçaram sobre o tema motivação e formularam suas respectivas concepções teóricas acerca do assunto. Em cada modelo proposto, esses teóricos estabeleceram relações entre variados fatores e motivação que as pessoas têm para realizar alguma atividade.

### **2.1 Principais teorias da motivação**

Dentre os principais autores motivacionais e seus modelos teóricos, temos: a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade, os Sistemas de Lickert e a Teoria dos Fatores Motivacionais de McClelland. A partir de agora, discorreremos sobre cada uma das teorias supracitadas.

#### **2.1.1 Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas é a mais conhecida e uma das primeiras concepções teóricas concernentes à motivação, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow. Segundo Maslow (2003), há um esforço das pessoas para atingirem sua satisfação pessoal e profissional. Para explicar melhor seu modelo

teórico, o psicólogo elaborou uma pirâmide, na qual, dispôs as principais necessidades pessoais, de acordo com sua visão.

Para Maslow (2003), havia necessidades que impeliam as pessoas a realizarem suas tarefas mais motivadas. Ele listou cinco grupos de necessidades: (a) as necessidades fisiológicas; (b) as necessidades de segurança; (c) as necessidades sociais; (d) as necessidades de autoestima; e (e) as necessidades de autorrealização.

Nesta ordem, conforme Porto e Regis (2010), temos estabelecida uma hierarquia de necessidades pessoas, indo das necessidades primárias (de segurança e fisiológicas) até as secundárias (sociais, autoestima e autorrealização). Em outras palavras, o atendimento das necessidades perfaz estágios que vão das necessidades mais básicas até o estágio mais elevado.

As primeiras necessidades primárias as fisiológicas, cujos exemplos são: alimentação, habitação, vestuário etc. De acordo com Maslow, essas necessidades estariam no âmbito mais básico do ser humano, uma vez que estão ligadas ao corpo e seus sentidos.

Outro grupo de necessidades primárias listadas por Maslow é o de segurança. Dentro dessas necessidades, foram exemplificadas as categorias defesa, proteção, emprego e abrigo. Em assim sendo, temos como exemplos de necessidades de segurança: transporte, de estabilidade, de segurança e integridade físicas e de planos de benefícios (saúde, alimentação etc.).

A categoria das necessidades sociais versa sobre relacionamento, amor, fazer parte

de um grupo. O ser humano é um ser social, então, para viver em sociedade, relaciona-se com alguém amorosamente, faz amigos, busca pertencer a um grupo social ou clube, um grupo formal (trabalho) ou informal (amigos), por exemplo.

A segunda categoria das necessidades secundárias abarca os seguintes aspectos: autoestima, reconhecimento e *status*. A ascensão a cargos mais elevados e a visibilidade social são bons exemplos das necessidades de autoestima. Última categoria das necessidades secundárias, as necessidades de autorrealização se constituem, de acordo com o modelo teórico proposto por Maslow, como sendo o estágio mais elevado de todos em sua pirâmide. As necessidades de autorrealização dizem respeito ao desenvolvimento pessoal e à conquista. Elas “estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas” (BERGUE, 2012, p. 26).

### 2.1.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Irving Herzberg, que baseou seu modelo teórico em dois fatores, que, segundo ele, são determinantes para o comportamento das pessoas no trabalho, a saber: os fatores motivacionais (identificados com o cargo) e os higiênicos (extrínsecos ao cargo ocupado). O quadro abaixo sintetiza a teoria de Herzberg.

**Quadro 1:** Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

FATORES	
Motivacionais	Higiênicos
<i>Conteúdo do cargo</i> Sentimento em relação ao seu cargo	<i>Extrínsecos ao cargo</i> Sentimento em relação à sua empresa
1 – O trabalho em si 2 – Realização 3 – Reconhecimento 4 – Progresso 5 – Responsabilidade	1 – As condições de trabalho 2 – Administração da empresa 3 – Salário 4 – Relação com o supervisor 5 – Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Adaptado de Bergue (2012, p. 28)

Para Herzberg (1973), os fatores motivacionais e higiênicos são preponderantes nas atividades humanas

laborais. Os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo exercido – tratam-se do sentimento em relação ao cargo

ocupado. Os elementos determinantes dentro dos fatores motivacionais são: o trabalho em si (se é um trabalho que executa com prazer ou por obrigação, por exemplo), a realização (se alguém se sente realizado com seu trabalho, o faz motivado), o reconhecimento (a motivação pode também se dar pelo reconhecimento do indivíduo em seu cargo), o progresso (alguém que ascendeu em uma função sente-se mais motivado a executar com excelência seu ofício) e a responsabilidade (o indivíduo cômico de sua responsabilidade frente ao cargo vê-se impellido a exercer sua função de maneira correta para atender às exigências inerentes ao seu trabalho).

Já os fatores higiênicos aludem ao contexto em que o cargo está inserido, isto é, os fatores extrínsecos, que, por sua vez, dizem respeito ao sentimento em relação à empresa. Como elementos determinantes dos fatores higiênicos, temos: as condições de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.), a administração da empresa (uma administração bem feita motiva a todos), o salário (o indivíduo que percebe salário justo pelo seu trabalho o exerce com mais satisfação), a relação com o supervisor (alguém que supervisiona os trabalhos deve ter boa relação com aqueles que exercem suas funções) e os benefícios e incentivos sociais (em um trabalho que oferece plano de saúde e auxílio alimentação, por exemplo, há uma motivação extrínseca para o exercício da função).

### **2.1.3 Teoria da Expectativa (ou da expectância)**

Esta teoria motivacional foi formulada e apresentada por Victor Vroom, em 1964. De acordo com Borges e Filho (2001, p. 178), a teoria de Vroom se alicerça em dois conceitos básicos, a saber: a valência e a instrumentalidade.

A expectativa pelo resultado proveniente de uma ação e do interesse por este resultado é o que determinaria quanto de esforço uma pessoa desprenderia para executar tal ação, em outras palavras. Por exemplo, de acordo com essa teoria, um colaborador tende a executar determinadas ações de seu trabalho tanto melhor quanto perceba que ele passa por avaliações de

desempenho e que essas avaliações redundarão em alguma forma de incentivo (premiação, pontuação para promoção, melhoria salarial etc.).

### **2.1.4 Teoria da Equidade**

Geralmente atribuída a J. Stacy Adams, a Teoria da Equidade consiste no comparativo que um indivíduo traça entre sua remuneração e desempenho com a alcançada por seu colega de mesma função. A noção geral de equidade pode ser expressa nos seguintes termos: a remuneração e o desempenho de uma pessoa tem relação equivalente com a remuneração e o desempenho percebidos por colegas ou pelo grupo.

Logo, se a remuneração e o desempenho percebidos por uma pessoa é menor do que a remuneração e o desempenho percebidos pelos colegas, temos que o rendimento de um colaborador tenderá a cair, pois ele se sente desestimulado. Porém, se houver equivalência entre as relações descritas acima, o colaborador sentir-se-á mais motivado, uma vez que percebe igualdade de tratamento entre seus pares.

Em assim sendo, num caso hipotético, diante de uma situação em que o colaborador “A” receba tenha um desempenho melhor do que o colaborador “B”, mais tempo de trabalho e mais qualificação do que este, mas recebe menos do que ele, então, “A” vai se sentir desmotivado, dentro da perspectiva da Teoria da Equidade, começando a exercer seu trabalho de modo relaxado.

Assevera Bergue (2012, p. 35) que a teoria da equidade pode ser bem utilizada para explicar determinados comportamentos das pessoas, em especial em organizações públicas, já que esses ambientes propiciam a existência de relações personalistas, o que é fruto de uma cultura patrimonialista da gestão pública brasileira. Ainda pode-se elencar nesta questão as políticas de carreira e remuneração que são frágeis, não contemplando fatores como qualificação e desempenho.

Em suma, de acordo com a Teoria da Equidade, quanto maior é a percepção de

igualdade entre os colaboradores com mesmas funções e desempenho e suas remunerações, maior o estímulo ao exercício do trabalho.

### 2.1.5 Os Sistemas de Lickert

Para Lickert (1971, p. 76), “existe uma tênue proporção inversa entre a intensidade média da pressão exercida sobre os homens de um departamento e sua produtividade”. A sensação do grau de pressão tem ligação com um baixo desempenho e se relaciona também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor. Lickert (1971) estabelece uma relação inversamente proporcional entre a pressão exercida sobre os homens que trabalham em um departamento e sua produtividade: para o autor, quanto maior for a pressão sobre os colaboradores, menor tenderá a ser sua produtividade laboral.

Em se tratando dos sistemas identificados pelo autor, o primeiro se caracterizaria pela centralização dos níveis hierárquicos mais elevados da organização, ambiente caracterizado por uma comunicação deficitária e pouca integração entre os indivíduos, além de um medo de punições ou busca por recompensas (PORTELLA, 2001, p. 35).

De acordo com Portella (idem, ibidem), o sistema dois tem algumas características do sistema um, como as deficiências nas relações e na comunicação dos indivíduos. Por outro lado, haveria mais previsibilidade em relação às recompensas e punições, que resultaria no aumento do nível de confiança entre as pessoas. Por sua vez, o sistema três apresenta o nível de confiança mais elevado, em especial no que diz respeito aos subordinados, favorecendo a tomada de decisões na base da organização. Aspectos como as relações humanas e as comunicações encontram nesse sistema um espaço mais favorável para seu desenvolvimento.

Por fim, o sistema quatro é o que mais apresenta, de acordo com o autor, o maior envolvimento das pessoas, pois os colaboradores têm liberdade para agir, têm uma comunicação melhor entre eles e relações mais próximas são estabelecidas entre eles. Este último sistema é

denominado como efetivamente participativo (PORTELLA, 2001, p. 35).

### 2.1.6 Os Fatores Motivacionais de McClelland

A Teoria dos Fatores Motivacionais foi proposta pelo psicólogo americano David McClelland. Segundo esta teoria, há três categorias de motivos que influenciam o indivíduo a agir em determinada direção, quais sejam: as necessidades de realização, de poder e de afiliação. Segundo o autor, essas necessidades estariam presentes na maioria das pessoas, porém, com intensidades diferentes, além de distintas de indivíduo para indivíduo (PORTELLA, 2001, p. 36).

Para o autor da teoria ora em apreço, os indivíduos são levados a agir em determinado sentido pelas necessidades de se realizar enquanto pessoa, de obtenção de poder e de se sentir pertencente. Essas necessidades não são iguais em todos os indivíduos, embora presentes neles.

Uma vez que estas necessidades supracitadas seriam adquiridas pelos indivíduos na sociedade em que vivem, a teoria de McClelland ficou conhecida também como Teoria das Necessidades Apreendidas (ROBBINS, 2000).

A necessidade de realização está relacionada com o alcance ou manutenção de um objetivo, que pode ser a longo prazo, ou de um padrão de excelência. Isso explica por que as pessoas com tal necessidade se envolvem em tarefas tidas por elas como especiais e desafiantes (PORTELLA, 2001, p. 36).

A necessidade de poder é concernente à busca pelo controle ou manutenção deste sobre os meios para influenciar pessoas e até sistemas (formais ou informais). Segundo Portella (idem, p. 37), essa necessidade “expressa-se, também, através dos desejos de ganhar, de vencer e de evitar fraquezas ou humilhações”. Para Robbins (2000, apud PORTELLA, 2001, p. 37), as pessoas com necessidade de poder tendem a influenciar as pessoas e preferem ser postas em situações competitivas e motivadas por *status*.

Sobre a necessidade de afiliação, esta diz respeito às relações emocionais

com outras pessoas. O indivíduo que apresenta a necessidade de afiliação se preocupa com o estabelecimento, manutenção ou restabelecimento de uma relação emocional positiva com outros indivíduos por meio de amizade, festas, reuniões e conversas. O que impulsiona o indivíduo a agir, neste caso, são motivos emotivos (PORTELLA, 2001, p. 37).

Esta última necessidade está relacionada ao lado emocional do indivíduo que, mesmo buscando realização e poder, quer se sentir pertencente a um grupo, o que lhe impulsionará a buscar suprir esta necessidade.

É importante ressaltar que há outras teorias que versam sobre o tema da motivação na administração, contudo, optou-se pela adoção da Teoria dos Fatores Motivacionais, proposta por David McClelland, sem demérito algum às demais teorias motivacionais nem a seus brilhantes formuladores.

## **2.2 Motivação e a gestão pública**

A motivação dentro da gestão pública é tema bastante atual e imprescindível para que haja a efetivação do quinto princípio da administração pública, de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal: a eficiência. Um colaborador motivado rende melhor, conforme já foi mostrado nas teorias motivacionais ao longo dos anos e neste trabalho sintetizadas.

Segundo Santos (2006, p. 89) “a gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo”. A atividade do Estado é executada por agentes públicos, uma vez que se objetiva que os serviços públicos sejam oferecidos com eficiência, faz-se necessária a regulação das ações administrativas. A segunda vertente do princípio da eficiência diz respeito justamente da regulação da atuação dos agentes públicos com o objetivo de se prestar um serviço público de qualidade e eficiente (MARTINS, 2013).

A motivação do servidor público é uma tarefa difícil, contudo é de grande importância, mesmo que isso se apresente como grande desafio às organizações públicas, pois é num ambiente motivado que as melhorias organizacionais nos

processos internos acontecem, bem como nos produtos, envolvimento e comprometimento dos colaboradores (GARCIA, GIACOMOSSI, 2014).

## **3 Metodologia**

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, tendo natureza quantitativa e descritiva, bibliográfica e de campo. Pesquisa, de acordo com Prestes (2014, p. 28), trata-se de uma “investigação feita com o objetivo de se obter conhecimento específico e estruturado sobre assunto específico, sendo resultado da observação dos fatos, dos registros das variáveis presumivelmente relevantes para análises no futuro”. A pesquisa é um processo reflexivo, sistemático e crítico, que leva o pesquisador à descoberta de fatos novos e percepção de relações estabelecidas entre as leis determinantes para o advento desses fatos ou de sua ausência.

Logo, pesquisar é buscar o conhecimento a respeito de determinado assunto, utilizando métodos – observação, registro, análise de dados etc. – para sistematizar tal conhecimento.

A respeito da natureza quantitativa, trata-se de um modelo que se caracteriza pela quantificação para coleta e tabulação de dados, fazendo uso de técnicas estatísticas com o objetivo de evitar discrepâncias na análise e na interpretação dos dados, sendo este tipo de pesquisa bastante utilizado em trabalhos descritivos (RICHARDSON, 1999).

Na pesquisa descritiva “se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Assim, o pesquisador estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não os manipula” (PRESTES, 2014, p.30). Este tipo de pesquisa caracteriza-se pela abstenção do pesquisador quanto a interferências no objeto de estudo.

Segundo Pizzani et. al. (2012, p. 54), a pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura relacionada às principais teorias que orientam o trabalho científico. É o que é chamado de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode se dar por meio de livros, periódicos, artigo de

jornais, sites de internet dentre outras fontes.

Ainda sobre a pesquisa de campo, Prestes (2014, p. 31) diz que ela “é aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações etc., coleta seus dados investigando os pesquisados no seu meio”.

O ambiente escolhido para realização desta pesquisa foi a Escola Municipal de Ensino Fundamental “Professora Emília de Oliveira Neves”, localizada no centro da cidade de Bananeiras-PB. A mesma atende ao ensino fundamental regular e à educação de jovens e adultos. De acordo com a direção, a escola tem 01 gestor e 03 gestores adjuntos, 42 professores, 03 coordenadores pedagógicos, 03 merendeiras, 04 auxiliares de limpeza, 01 secretária escolar, 03 auxiliares de secretaria, 02 bibliotecárias, 01 porteiro e 02 inspetores de alunos. Dos 42 professores que compõe o universo desta pesquisa foi retirada uma amostra de 22 professores que responderam a pesquisa.

O instrumento de pesquisa utilizado foram dois questionários, sendo o primeiro para identificar o perfil demográfico dos entrevistados e o segundo um instrumento validado por Portela (2001) adaptado da

Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland com 21 questões divididas em três dimensões: realização, poder e afiliação. Para as respostas foi utilizado uma escala de likert com a seguinte escala de frequência: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3-Pouco, 4-Muito e 5-Muitíssimo. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado com os professores entre 22 de agosto e 03 de setembro de 2018.

#### 4. Análise dos dados

Neste capítulo, será apresentado o perfil dos entrevistados, a motivação dos funcionários de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder. E por fim, a comparação dos resultados obtidos nas três dimensões.

##### 4.1 Perfil dos entrevistados

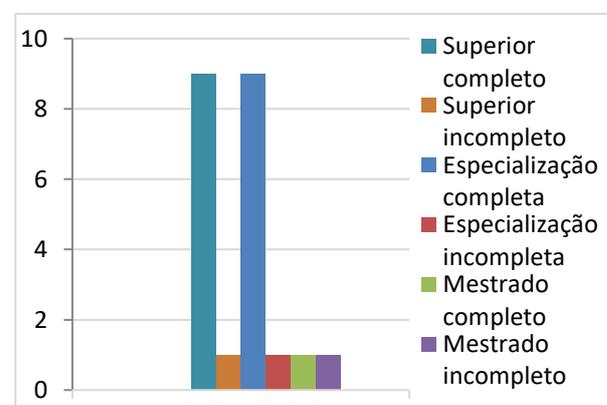
Inicialmente buscou-se traçar o perfil dos docentes entrevistados da Escola Municipal “Emília de Oliveira Neves”, de acordo com as suas características sócio-demográficas demonstradas a seguir:

GÊNERO	
06 Masculino	16 Feminino
FAIXA ETÁRIA	
21 a 30 anos	05
31 a 40 anos	06
41 a 50 anos	05
Acima de 50 anos	06

**Tabela 1** – Gênero e faixa etária dos entrevistados.

**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

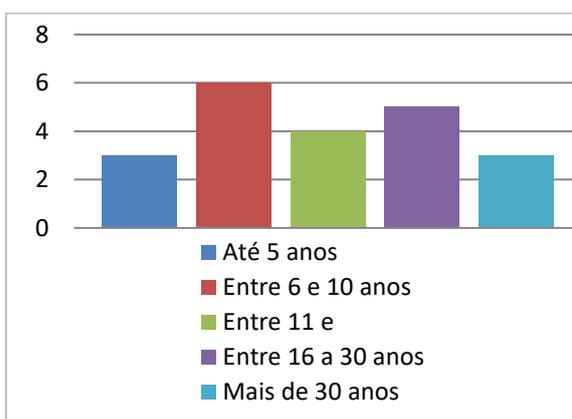
Conforme observado na Tabela 1, em relação ao gênero, observa-se que mais de dois terços dos professores pesquisados são do gênero feminino (16). No que diz respeito à faixa etária, pode-se observar que o perfil dos entrevistados é composto de faixas etárias bastante variadas, sendo os docentes pesquisados todos maiores de 21 anos de idade. Verifica-se ainda que seis professores estão em vias de aposentadoria, tendo mais de 50 anos de idade.



**Gráfico 1** – Escolaridade

**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

Em relação ao nível de escolaridade, de acordo com o gráfico 1, os resultados apontam que a grande maioria dos professores tem graduação – 9 professores – e pós graduação – 9 professores – completas. Apenas 1 dos docentes pesquisados está cursando a graduação, o que mostra um nível satisfatório na formação docente da escola.



**Gráfico 2** – Tempo de serviço  
**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

Relativo ao gráfico 2, que mensura o tempo de serviço dos docentes pesquisados, pode-se observar que a grande maioria – 18 professores – tem experiência docente superior a cinco anos, o que denota que os professores pesquisados têm considerável experiência em sala de aula.

#### 4.2 Motivação dos professores da escola pesquisada de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder

A seguir, serão apresentados os resultados da investigação da motivação dos professores da Escola Municipal “Emília de Oliveira Neves”, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, de acordo com as três categorias participantes do modelo: afiliação, realização e poder.

AFILIAÇÃO	Média Individual
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	4,2
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	4,1
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,0
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,0
5º Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,3
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,7
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,1
<b>Média Final</b>	<b>3,9</b>

**Tabela 2** – Nível de Afiliação dos professores  
**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

A tabela 2 acima retrata os resultados da dimensão afiliação. De acordo com os dados aventados na pesquisa, os professores afirmam que o seu trabalho “permite muito conhecer pessoas semelhantes a eles e estabelecer contatos fora do ambiente de trabalho” (questões 01 e 02). Silva (2001, p. 25) afirma que “um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo”, o que corrobora a teoria de McClelland no sentido de afiliação (pertencimento) a um

determinado grupo e como isso pode ser benéfico à organização.

Ainda de acordo com os dados dispostos na tabela 2, verifica-se que contribui “pouco para a estabilidade emocional e que novas amizades sejam feitas” (questões 03 e 04). Rego et. al. (2005, p. 226) assevera que os “mais motivados para a afiliação valorizam as relações interpessoais, sendo natural que prezem as suas relações familiares e extra-profissionais em maior grau do que os menos afiliativos”. Uma vez que os professores pesquisados não têm percebido

um ambiente favorável nessas questões, eis o porquê da pontuação obtida.

Oferece “muita oportunidade de se fazer novas amizades, ser útil a sociedade e crescimento profissional” (questões 05, 06 e 07). Silva (2005) afirma que as pessoas são motivadas pelos cargos que demandam interação freqüente com colegas, o que pode ser verificado na escala obtida nos três quesitos.

A média final obtida na dimensão afiliação foi de (3,9), portanto, infere-se que o nível de afiliação dos professores pesquisados é “pouco”. Logo, concluímos que, em relação ao ambiente de trabalho da Escola Municipal “Profª Emília de Oliveira Neves”, a necessidade de afiliação não se coloca como o principal fator de motivação, de acordo com a teoria de McClelland e a escala do questionário aplicado.

<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>Média Individual</b>
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	3,7
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,9
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,7
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,4
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional?	3,2
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,8
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que você quer?	3,1
<b>Média Final</b>	<b>3,5</b>

**Tabela 3** – Nível de Realização dos professores

**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

A tabela 3 descreve os resultados da dimensão realização. Os dados obtidos na pesquisa demonstram que os professores investigados afirmam que é “pouco o crescimento profissional, a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante, a viabilização de conquistas de objetivos de vida, perspectivas de realizações futuras proporcionados em virtude do desempenho da função” (questões 08, 09, 10 e 11). Para Silva (2005), quanto mais difícil um desejo a ser alcançado, maior será o padrão de sucesso exigido de quem o deseja. Ainda sobre a realização de tarefas desafiantes por alguém, Chiavenato (2002, p. 118) afirma

que os fatores motivacionais englobam sentimentos de crescimento individual, reconhecimento pessoal e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho. Os dados obtidos também mostram “pouco reconhecimento das chefias quanto à competência profissional, a utilização de modo profundo da formação de nível superior a viabilidade da obtenção do que se quer” (questões 12, 13 e 14). A média obtida na dimensão ora investigada – realização – foi de (3,5). Isso demonstra pouca satisfação em relação ao nível de realização dos professores pesquisados.

<b>PODER</b>	<b>Média Individual</b>
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	4,1
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,5
17º O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	2,9
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,1
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e	3,7

influência perante a comunidade?	
20° O exercício de suas atividades favorece para que aconteçam fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,0
21° O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,2
<b>Média Final</b>	<b>3,4</b>

**Tabela 4** – Nível de Poder dos Funcionários

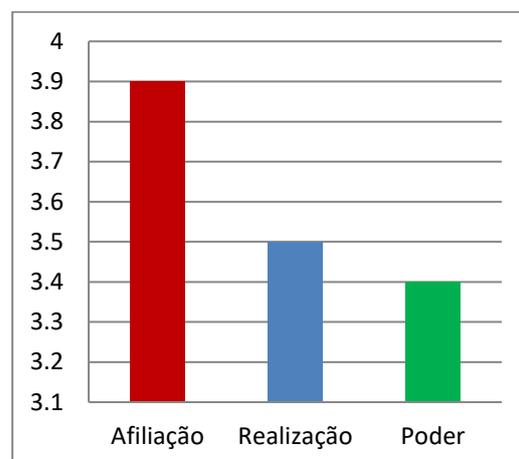
**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

Como visto acima, a tabela 4 expõe os dados obtidos na dimensão poder. Estes dados mostram que os professores afirmam que o exercício de suas atividades permite “muito contato com outras pessoas que eles julgam importantes para a comunidade” (questão 15). Os pesquisados também dizem que o exercício de suas atividades propicia “pouco exercício de liderança no cargo/função, atingir facilmente objetivos pessoais, prestígio e influência perante a comunidade, o acontecimento de fatos/situações que beneficiem o interesse pessoal e superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 16, 18, 19, 20 e 21). Os professores ainda disseram que o exercício de suas atividades “muito pouco torna-se necessária a tomada de decisões que afetam outras funções” (questão 17).

McClelland (1997) afirma que a necessidade de poder vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas. É também dizer que a necessidade de poder é o desejo de querer que as outras pessoas ajam conforme interesse de quem tem tal necessidade, de maneira tal que essa pessoa jamais agiria naturalmente não fosse a influência deste. A média final obtida nesta dimensão foi (3,4), o que nos leva a entender que o nível de poder dos professores investigados é “pouco”.

#### 4.3 Comparação dos resultados obtidos nas três dimensões investigadas: afiliação, realização e poder

A seguir será apresentada a comparação dos resultados obtidos de acordo com as três dimensões investigadas, que foram: afiliação, realização e poder.



**Gráfico 3** – Comparação dos resultados obtidos

**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

O gráfico 3 acima observa-se que as dimensões afiliação, realização e poder obtiveram médias parecidas – (3,9), (3,5) e (3,4), respectivamente. Como verificamos, há uma pequena variação entre as médias obtidas sem, contudo, alterar a classificação da escala: “pouco”. Isto implica dizer que o ambiente de trabalho dos docentes investigados têm pouca capacidade de motivação.

MAIS FREQUENTE	MÉDIA	DIMENSÃO
6° Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,7	Afiliação
5° Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?	4,3	Afiliação
1° Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	4,2	Afiliação
2° Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	4,1	Afiliação
7° Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	4,1	Afiliação
15° O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade?	4,1	Poder

9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizado algo especial ou desafiante?	3,9	Realização
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade, sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	3,8	Realização
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	3,7	Realização
10º O desempenho de sua função viabilizar conquistar objetivos de vida?	3,7	Realização
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia perante a comunidade?	3,7	Poder
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ ou função?	3,5	Poder
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,4	Realização
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional?	3,2	Realização
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	3,2	Poder
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que você quer?	3,1	Realização
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	3,1	Poder
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,0	Afiliação
4º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	3,0	Afiliação
20º O exercício de suas atividades favorece para que aconteçam fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal?	3,0	Poder
<b>FREQUÊNCIA BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>
17º O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?	2,9	Poder

**Tabela 5** – Comparação dos resultados de acordo com a frequência e as dimensões investigadas.

**Fonte:** Pesquisa direta (2019)

A tabela 5 acima mostra a comparação dos resultados de acordo com sua frequência e dimensões investigadas.

Observando a tabela, verifica-se que as questões assinaladas com maior frequência nesta pesquisa são a grande maioria delas, totalizando 15 questões. A maior parte diz respeito à dimensão realização (questões 08, 09, 10, 11, 12 e 13), seguidas das questões referentes à dimensão afiliação, que obtiveram as maiores médias (questões 01, 02, 05, 05 e 07). Logo após, temos as questões da dimensão poder tendo boa frequência (questões 15, 16, 19 e 21). A questão “Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?” foi a que obteve maior avaliação de todas as dimensões investigadas, com média de (4,7).

Com relação às questões que demonstraram frequência média, temos cinco questões nas três dimensões: questões 14 (realização), 18 e 20 (poder) e 03 e 04

(afiliação). Nesta frequência (média), as maiores médias foram obtidas nas questões “O desempenho de sua função viabiliza obter o que você quer?” e “O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?”, sendo o valor de (3,1) na média, sendo classificada na escala como “pouco”.

No que concerne às questões assinaladas com frequência baixa, apenas uma foi listada: a questão 17 (“O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções?”) com classificação “muito pouco” na escala de valores, obtendo média 2,9.

## 5 Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a motivação dos professores da Escola Municipal Profª Emília

de Oliveira Neves de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. A escola onde se deu pertence à rede municipal da cidade de Bananeiras, estado da Paraíba. Para buscar verificar como a motivação dos professores tem ocorrido na referida escola, foram investigado uma amostra de 22 membros do corpo docente, dos turnos manhã e tarde.

O modelo teórico que norteou esta pesquisa está baseado na Teoria das Necessidades Adquiridas do psicólogo norte-americano David McClelland. Para este autor, há três dimensões de necessidades que merecem atenção por parte de quem lida com pessoas, estando estas relacionadas com a motivação dos trabalhadores, a saber: as necessidades de afiliação, realização e poder.

Foi aplicado o questionário para 22 professores da supracitada escola, em que o perfil sócio-demográfico foi apresentado da seguinte maneira: 6 homens e 16 mulheres. A faixa etária dos docentes pesquisados varia entre 21 e mais de 50 anos de idade. Somente um docente dos pesquisados ainda não tem ensino superior completo; os demais têm graduação completa (41%), especialização completa (41%), um com especialização incompleta, um com mestrado completo e um com mestrado incompleto.

Os resultados apurados apontam que, em média, o ambiente da escola pesquisada proporciona “pouca” satisfação das necessidades de afiliação, realização e poder.

A motivação dentro de uma organização é de suma importância para que as tarefas realizadas pelos colaboradores sejam realizadas de modo que os objetivos organizacionais sejam obtidos. As pessoas não são iguais entre si, trazem particularidades, anseios e objetivos individuais, por isso é importante levar em consideração essas nuances para haver um bom desempenho organizacional.

Como se pôde observar nos resultados obtidos após a aplicação dos questionários, a dimensão que obteve os maiores índices foi a da afiliação, mesmo a média tendo ficado abaixo de 4 (3,9) na escala de frequência – portanto, correspondendo a “pouco” nesta dimensão. Este resultado aponta para uma sensação de pertencimento dos professores

pesquisados, seja ao grupo de colegas, à comunidade escolar ou à sociedade no geral.

Na dimensão realização, que tem a ver com a percepção das conquistas na carreira, a média obtida no questionário foi menor do que a afiliação (3,5), localizando na escala de frequência como “pouco”. O resultado mostra que os professores não acham tanto que sua carreira tenha possibilidades para grandes conquistas.

Por fim, na dimensão poder, a média obtida foi menor que as anteriores (3,4), situando-se também como “pouco” na escala de frequência. O que nos leva a concluir que os docentes pesquisados não veem sua profissão como valorizada socialmente, algo que lhes permita ascensão social ou lhes proporcione um bom *status* na sociedade.

Assim sendo, resultado final obtido na análise dos dados colhidos apontou que os professores da Escola Municipal “Profª Emília de Oliveira Neves” têm “pouca” motivação em seu trabalho a partir da sua satisfação em suas necessidades.

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro.

**Comportamento organizacional.** – 2. ed.reimp. –Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES:UAB, 2012.

BORGES, Livia de Oliveira; FILHO, Antônio Alves. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 03out. 2018.

CHIAVENATO, Adalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R.

**Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973.

GARCIA, Ricardo A. M.; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público Um desafio para uma administração pública eficiente.** Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 01 out. 2018.

LICKERT, R. **Novos padrões de administração.** São Paulo. Pioneira, 1971.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública.** Artigo Revista Faete. 2013. Disponível em: <<http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador.** In: VROOM, V.H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIZZANI, Luciana et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento.** RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53-66, jul. 2012. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>>. Acesso em: 11 set. 2018.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho: Estudo de caso da gerência de administração e modernização – GEMOR do Estado do Maranhão.** Dissertação (Mestrado em Administração) –

Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** – 4. Ed. – São Paulo: Rêspel, 2014.

REGIS, Lorena F. L. V.; PORTO, Isaura S. **Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n2/v45n2a04.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

REGO, Arménio; TAVARES, A. Isabel; PINA E CUNHA, Miguel; CARDOSO, Carlos C. **Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios.** (Artigo) Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27474.pdf>>. Acesso: 18 out. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participativa e clima organizacional.** Gestão em ação, Salvador v.4, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.