

**“O OBRIGADO É APENAS UM PAPEL FIXADO NO QUADRO DE AVISOS”:
Fatores Organizacionais que Impactam a Motivação de Professores em Manaíra/PB.**

Gelvânio Antas Alves*

Epitacio Nunes de Souza Neto**

RESUMO

Motivação é uma força intrínseca que regula e sustenta ações e comportamentos humanos. Pode ser concebida como processo de tomada de decisão que, na situação de trabalho, impele os indivíduos a executar tarefas e a desempenhar atribuições a partir de suas capacidades e esforços pessoais. Por sua vez a gestão de pessoas se apresenta como área estratégica essencial ao gerenciamento dos recursos humanos, hoje considerado o maior patrimônio das organizações. Responsável por gerir os processos básicos de RH, atua também como mediadora e/ou facilitadora das relações interpessoais. Partindo desta perspectiva, este estudo busca analisar os fatores organizacionais que impactam a motivação de professores da rede pública de educação no município de Manaíra, no estado da Paraíba. O mesmo se configura como pesquisa etnográfica, do tipo experimental e de base qualitativa. O campo da pesquisa envolveu 23 profissionais com 05 a 35 anos de experiência na docência. A coleta de dados se deu através da observação participante e da aplicação de questionário. Os dados revelaram que a falta de reconhecimento profissional, a ausência de autonomia no trabalho, os baixos salários e a hierarquia adotadas pelas unidades de ensino, se revelam como principais fatores que influenciam negativamente a motivação dos trabalhadores da educação pública.

Palavras-chave: Motivação, Fatores organizacionais, Professores, Educação Pública.

RESUMEN

Motivación es una fuerza intrínseca que regula y sustenta acciones y comportamientos humanos. Puede ser concebida como proceso de tomada de decisión, que en la situación de trabajo, estimulará las personas a ejecutar tareas y desempeñar atribuciones desde sus propias capacidades y esfuerzos. A su vez la gestión de personas se presenta como área estratégica esencial al gerenciamento de los recursos humanos, hoy considerados el mayor patrimonio de las organizaciones. Responsable por la coordinación de los procesos básicos de RH, es también mediadora y/o facilitadora de las relaciones interpersonales. Desde esta perspectiva, este estudio investiga los factores organizacionales que impactan la motivación de profesores del rede pública de educación en Manaíra, distrito de Paraíba. El mismo se configura como investigación etnográfica, experimental y base cualitativa. Su campo incluyó 23 profesionales con 05 a 35

*Bacharelado em Administração de Empresas - Faculdade de Integração do Sertão – FIS.

**Doutorando em Psicologia Cognitiva – UFPE. Doutorando em Psicologia – USAL - Buenos Aires/AR. Mestre em psicologia – UFPE. Professor: Faculdade de Integração do Sertão – FIS. E-mail: epitacionunes@ig.com.br

años de experiencia en la docencia. La recolección de datos abarcó la observación participante y el cuestionario. Los datos señalan que la falta de reconocimiento profesional, la ausencia de autonomía en el trabajo, los bajos sueldos y la jerarquía adoptadas por las unidades de ensino, se traducen como principales factores que influyen negativamente la motivación de los trabajadores de la educación pública.

Palabras-clave: Motivación, Factores organizacionales, Profesores, Educación Pública.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem sofrendo profundas mudanças nos campos político, econômico, social e humano. A globalização abrange, praticamente, todos os países e tem ocasionado mudanças relevantes nas relações sociais, provocando alterações significativas na energia de mão-de-obra e na reestruturação do mercado global, atingindo e influenciando as organizações, tanto públicas quanto privadas (Brunelli, 2008). A nova ordem mundial, inevitavelmente, afeta a todos, positiva ou negativamente. A partir destes pressupostos, destaca-se a importância de se [re]pensar sobre como o homem tem sido impactado por essas alterações, bem como, tem sobrevivido a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, gerador de conflitos e que altera o funcionamento dos sujeitos.

Souza Neto (2015) destaca que estudos têm apontado que o trabalho com o tempo se transformou em importante fator de regulação da vida em sociedade e se constituiu como poderosa forma de expressão humana pela qual o homem expressa sua personalidade, sua identidade, sua coerência de vida, suas necessidades e valores, suas aspirações, bem como, sua ligação com o outro, afirmando sua sociabilidade. O trabalho possibilita aos indivíduos a aquisição de prestígio e autoestima, se revelando como importante domínio de vida e contribuindo para a satisfação geral. A análise sobre os impactos do trabalho na saúde do trabalhador nos obriga a considerar que, se por um lado o prazer resulta das gratificações pulsionais proporcionadas pelo exercício profissional, por outro, o sofrimento poderá emergir de conflitos entre os indivíduos e a organização do trabalho (Dejours, 1992).

A Gestão de Pessoas se configura como conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores e como área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos, pelo qual se cuida do capital humano das organizações. No campo contingencial e situacional, dependerá de múltiplos aspectos, tais como, cultura organizacional, estrutura organizacional, situações ambientais, comércio da empresa, tecnologia empregada, além dos processos inter-

nos, estilos de gestão e de uma grandeza de outras modificações formidáveis. A mesma deve ser pensada como área estratégica essencial às organizações, responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos, hoje considerado o maior patrimônio de uma organização. Responsável pela gestão dos processos básicos de RH, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e qualificação profissional, atua também como mediadora e/ou facilitadora das relações interpessoais, o que favorece o clima organizacional e contribui para os resultados e metas das organizações (Chiavenato, 2010).

A literatura tem apresentado grande variedade de conceitos para a motivação. Todavia, as diferenças conceituais são mínimas e, inclusive, algumas vezes, se confundem entre si. Lobos (1975) ressalta que, como forma de evitar tais confusões, é preferível iniciar qualquer discussão sobre motivação determinando um conceito central que destaque seus componentes mais importantes. Para o autor, a definição de “motivo” indica ser algo que impulsiona as pessoas a atuarem de formas específicas. Assim, o estudo da motivação compreende essencialmente o estudo “da direção e persistência da ação”. Já para Hesketh e Costa (1980) a motivação é uma interação dinâmica que ocorre entre uma pessoa e seu meio ambiente, e envolve uma conduta orientada a um objetivo. Na mesma perspectiva, Gil (2007) destaca que os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. Motivar pessoas no trabalho se revela então como um dos principais desafios da gestão, uma vez que os indivíduos são distintos uns dos outros, e o que pode motivar uma pessoa em um determinado momento ou período, necessariamente não será útil para motivar outra neste mesmo contexto.

Maximiano (2010) destaca que a motivação indica um processo pelo o qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Ou seja, retrata a maneira como as pessoas se movimentam para atingir uma determinada ação. E para que isso ocorra é necessário que estejam psicologicamente estimuladas e se sintam incentivadas pelas organizações. O estado motivacional dependerá de vários fatores psicológicos, intelectuais e também de natureza fisiológica, indicando desejos e necessidades para realizar uma determinada atividade, individualmente ou em grupo, o que evidencia a existência de uma motivação real, que ao contrário da motivação potencial, consistirá em uma expectativa que reúne estados presentes e futuros de ser ou estar. Em outras palavras, a força da motivação dependerá da discrepância entre os estados presentes e futuros de ser ou estar dentro de uma faixa de referência estabelecida pelo estado normativo através do tempo (Lobos, 1975). Brunelli

(2008) ressalta que os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, têm gerado sérios problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas, entre os quais, as perdas de qualidade e produtividade, bem como, consequências negativas sobre a saúde física e mental do trabalhador, o que contribui para a elevação do estresse, aumento do absenteísmo, baixa produtividade e fraco desempenho, além da falta de comprometimento com a organização.

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Muitos teóricos têm contribuindo com formulações teóricas, definindo conceitos e situações motivadoras, interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objetivos no processo motivacional e propondo modelos e planos de ação, embora apresentando diversidade nos seus pontos de vista. Apesar das divergências, ressalta-se o consenso acerca da concepção de motivação enquanto processo de tomada de decisão que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços. Neste sentido, Tribet e Rush (1984) foram os primeiros estudiosos a classificar as principais abordagens teóricas sobre a motivação em duas categorias: a) Teorias de Conteúdo - partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, identificando, conseqüentemente, o comportamento dirigido à satisfação das mesmas; e, b) Teorias de Processo - focalizam atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões (Pérez-Ramos, 1990).

Segundo Lobos (1975), as teorias de conteúdo englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta. A crítica geral a estas teorias consiste no fato destas não explicarem nem o processo, nem as condições sob as quais estas variáveis (individuais ou situacionais) operam. As mesmas também não indicam, claramente, quais as condições necessárias para que estas variáveis não se apresentem ou simplesmente não funcionem. Já as teorias de processo, objetivam explicar o processo pelo qual a conduta tem início, se mantém e tem seu fim, operando com variáveis maiores de processo e explicando a participação de cada um, como também a natureza de sua interação. Neste cenário, entre os autores das teorias de conteúdo, o mais conhecido, tanto entre psicólogos do trabalho quanto entre os executivos e profissionais do campo das ciências empresariais, é Maslow, autor da Teoria da Hierarquia de Necessidades. Entretanto, a Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene, proposta

por Herzberg e seus colaboradores (1959) também se apresenta como importante abordagem. Deste modo, os pressupostos teóricos de ambas, com especial destaque aos relacionados às necessidades, motivos e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho, têm permitido a formulação de suposições fundamentais à compreensão do comportamento dos empregados dentro das organizações, partindo do princípio de que os mesmos tendem a descrever suas experiências ocupacionais satisfatórias em termos de fatores intrínsecos (fatores de motivação) referidos ao conteúdo e à natureza do trabalho em si mesmo (Pérez-Ramos, 1990)

Em sua teoria, Maslow (1954) considerou, pelo menos, cinco grupos de objetivos que podem ser chamados de necessidades básicas. Da menor para maior, estas necessidades estão classificadas entre: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de autorealização. Para o autor, o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizaria a consciência dos indivíduos, impulsionando-os a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo. Uma vez satisfeita, tal necessidade seria esquecida por completo, ainda que só para ser substituída por outras necessidades de nível superior (Lobos, 1975). Segundo Todorov e Moreira (2005), este teórico influenciou fortemente os vários estudos acerca do comportamento humano nas organizações ao apresentar um sistema hierárquico de necessidades básicas que entusiasmou, principalmente, o empenho de algumas áreas de estudo como a psicologia organizacional e a psicologia do desenvolvimento. Para Osawa et al (2012), Maslow concebeu tal hierarquização respaldando-se no entendimento do homem como ser que tende a expandir suas necessidades no decorrer da vida. Por acreditar que, à medida que o sujeito satisfaz suas necessidades básicas, automaticamente outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Bergamini (1997, p.73), por sua vez, destaca a simplicidade e equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais, propostas por Maslow. Contudo, deve-se considerar que cada pessoa possui sempre mais de um fator de motivação, e o comportamento motivado passa a funcionar como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas. Assim, a frustração ou a possibilidade de frustração na satisfação de certas necessidades, se tornará ameaça psicológica, tendendo a produzir diversos tipos de comportamento negativos dentro das organizações, tais como fuga ou compensação, resignação e agressão (Maximiano, 2010).

As proposições de Herzberg são compatíveis com as de Maslow, embora ambos apresentem pontos de vista diferentes. Enquanto Maslow centraliza a atenção nas necessidades humanas,

Herzberg faz o mesmo, porém, referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação destas necessidades. Na Teoria Bifatorial, os fatores de higiene se relacionam, diretamente, com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto que os fatores de motivação encontram correspondência com as necessidades de estima e de autorrealização do esquema de Hierarquia de Necessidades. Desta forma, um dos principais resultados imediatos das contribuições de Herzberg consiste no desenvolvimento, em escala apreciável, dos estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional (Pérez-Ramos, 1990).

Destaca-se que até 1959, poucos esforços tinham sido realizados nesse sentido já que, anteriormente, as formulações teóricas sobre motivação se baseavam, principalmente, em observações clínicas e estudos de laboratório (Murray, 1938, apud, Maslow, 1954). Herzberg veio então preencher esse vazio com seus esforços dirigidos a compreender a importância da motivação no meio organizacional, transferindo a tarefa de pesquisar o fenômeno motivacional para a situação real de trabalho. Para o teórico, os dois fatores diferentes influenciam a motivação, o que significa que se deve entender que a mesma, ou sua falta, representam lados opostos do *continuum* de um mesmo fator. Para Pérez-Ramos (1990), o teórico rompe com a concepção de que os fatores de trabalho se evidenciam como o centro da insatisfação.

Neste sentido, a Teoria Bifatorial tem sido, substancialmente, apoiada em alguns círculos de administração de empresas, por expressar, basicamente, a existência de dois importantes grupos de fatores: fatores motivadores - fontes determinantes da satisfação no trabalho; e, fatores de manutenção – que atuam como agentes de insatisfação no trabalho. Ressalta-se que os fatores motivadores incluem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso e que, os três últimos, reúnem a maior importância referente a uma mudança de atitude por parte do indivíduo. Por sua vez, entre os fatores de manutenção ou de insatisfação, estarão inclusos os relativos à política e administração da empresa, a supervisão, o salário, as relações humanas e as condições de trabalho. Apesar dos dois grupos de fatores serem independentes, os do primeiro causa satisfação quando estão presentes, embora não cause insatisfação quando ausentes. Todavia, a presença dos fatores do segundo grupo pode causar somente insatisfação, o que propõe que os empregados se envolverão em seus cargos, em suas funções, produzirão tarefas simples e buscarão atividades mais complexas que enriqueçam seu ego, para através delas, obter crescimento pessoal e profissional (Lobos, 1975).

3 METODOLOGIA

Segundo Lakátos (2003) a metodologia se apresenta como componente de uma ciência que examina os métodos aos quais ela própria questiona. Os métodos por sua vez, se distinguem como corpo de normas e esforços determinados para executar uma pesquisa. Nas ciências o método não se reduz a uma apresentação dos passos de uma pesquisa, e nem se revela como simples descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. É por ele que se busca explicações para os motivos pelos quais o pesquisador escolhe determinados caminhos e não outros. Para Minayo (1994) a metodologia inclui percepções teóricas de abordagens, conjuntos de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o potencial criativo do investigador. Representa o conjunto de procedimentos adotados para atingir os objetivos de uma investigação científica.

A partir destes pressupostos, a metodologia se revela como definição da técnica mais adequada para nos aproximar dos significados e sentidos correlacionados pelos professores da educação pública no município de Manaíra aos estados de motivação durante o desenvolvimento de suas atividades laborais. Destaca-se que este estudo parte de uma perspectiva qualitativa e se caracteriza como investigação exploratória, de base etnográfica. Segundo Godoy (1995) algumas características básicas identificam os estudos denominados qualitativos. Acreditamos que um fenômeno poderá ser compreendido melhor no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devido ao fato de ser analisado numa perspectiva integrada. Por sua vez, a abordagem etnográfica é comumente associada às pesquisas antropológicas, onde é tradicionalmente empregada nos estudos com populações primitivas e minorias culturais. Contudo, na atualidade, a mesma é também muito utilizada na exploração de temáticas associadas a outras áreas do conhecimento, entre as quais, a educação, a psicologia social e a administração de empresas. Assim, a etnografia se revela como a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo, abrangendo a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do mesmo. Para o autor, o trabalho de campo é o elemento mais característico da pesquisa etnográfica, sendo necessário que o pesquisador estabeleça uma experiência direta e intensa com a situação em estudo, visando à compreensão das regras, costumes e convenções que orientam a vida do grupo observado. O campo é, por natureza, exploratório, e por sua vez, os dados são coletados principalmente por meio da observação participante.

Portanto, como área de abrangência para a coleta e análise de dados, definimos o universo da educação pública, considerando as experiências dos professores de duas unidades educacio-

nais voltadas ao Ensino Fundamental I e II, instaladas no município de Manaíra, no Estado de Paraíba. Os grupos de amostragem incluíram 23 sujeitos, todos com mais de 18 anos de idade e capacidade legal para dar seus consentimentos de livre e espontânea vontade para participar do estudo, respeitando as premissas éticas que envolvem as pesquisas com seres humanos. Os dados que respaldam a análise deste estudo foram coletados através de duas técnicas específicas das pesquisas etnográficas: a) a observação participante, pela qual se tornou possível identificar e melhor conhecer a dinâmica dos sujeitos observados e b) aplicação de questionários.

O questionário foi composto de duas partes, incluindo: levantamento de dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, renda familiar, grau de escolaridade, local de trabalho, cargo atual e tempo de função), necessários à identificação dos sujeitos participantes e 13 perguntas abertas, pelas quais os participantes puderam expor suas reflexões, significados, avaliações e anseios sobre os fatores organizacionais que impactam a motivação durante o desenvolvimento de seus trabalhos. Por fim, destacamos que para análise dos resultados, recorreremos aos postulados da dupla hermenêutica, proposta por Giddens (1984), pela qual se torna possível avaliar a explicitação dos sentidos, significados e sentimentos dos sujeitos investigados sobre o fenômeno proposto através da análise de conteúdo, amparada previamente por fundamentação teórica e científica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os sujeitos participantes deste estudo atuam como professores da educação fundamental no município de Manaíra, na Paraíba. São majoritariamente ao sexo feminino, com média de idade entre 30 e 59 anos, e em sua maioria casados. Quanto à qualificação profissional para o exercício da função, evidencia-se significativa parcela com escolaridade limitada ao ensino médio, em contraposição a um pequeno grupo com graduação e especialização. Estes profissionais possuem de 10 a 35 anos de experiência na docência, o que revela baixa rotatividade ou retroalimentação funcional nas duas unidades educacionais. Relativo à renda salarial, destaca-se que a maioria é o provedor da família e recebem entre 1,9 a 2,27 salários mínimos. Uma pequena parcela possui renda superior a 04 salários mínimos. Para base de análise deste item, foi considerado o valor do salário mínimo estabelecido para o ano de 2016, equivalente a oitocentos e oitenta reais.

Quanto aos principais fatores organizacionais que impactam suas motivações, destaca-se o consenso teórico de que a motivação se caracteriza como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações mais importantes dos indivíduos. Desta forma, por se tratar

de uma experiência interna, não pode ser mensurada ou estudada diretamente (Vernon, 1973, in: Todorov e Moreira, 2005), mas somente através dos sentidos e significados atribuídos, e relatados pelos próprios sujeitos investigados no momento da pesquisa. Assim, quando questionados sobre a concepção particular acerca da motivação, a maioria dos sujeitos revelou que a entendem como “um elemento primordial para o favorecimento do entusiasmo, determinação, dedicação, persistência e qualidade”. Em geral, a motivação é descrita por eles como “algo que vem de dentro de nós”, ou seja, “que inspira, anima, contribui para a superação de obstáculos e alcance dos objetivos esperados”. Para alguns, a motivação é “algo que influencia na mudança de comportamento, pensamento e ação”, ou seja, uma força intrínseca e motriz que influencia diretamente a capacidade dos indivíduos de atuarem no meio ou grupos sociais em que se encontram inseridos (Maslow, 1973; Herzberg, 1959).

Neste aspecto, a falta de reconhecimento é apontada como fator que compromete a motivação, uma vez que, parte significativa dos sujeitos, revelou que se sente, diretamente, “afetados de maneira negativa”, e que tal fator de análise provoca desestímulo diante do “forte sentimento de derrota e incapacidade para o desenvolvimento de um bom trabalho”.

Os sentimentos de tristeza e de insatisfação para com o trabalho também foram sinalizados de forma recorrente. Para muitos, a falta de reconhecimento não compromete sua motivação somente quando buscam mantê-la ativa através da aprendizagem dos alunos e do reconhecimento por parte de seus pais. Este fato parece evidenciar a adoção de estratégias subjetivas relativas ao redirecionamento da energia psíquica como forma de manter o equilíbrio e o bem-estar diante das adversidades relacionadas ao trabalho, pelo qual se pode tentar evitar o adoecimento (Souza Neto, 2015). Os relatos evidenciam ainda que o não reconhecimento por parte da chefia imediata e/ou gestão pública é um dos principais fatores que impactam, de forma negativa, o desempenho cotidiano dos professores, interferindo na autoestima e, conseqüentemente, nos resultados em sala de aula. Um dos participantes destacou que na maioria das vezes “o obrigado, é apenas um papel fixado no quadro de avisos”. Por sua vez, grande parcela dos investigados alegou que, “por mais que tentem fazer ou dar o melhor de si, não são reconhecidos, e muito menos valorizados”. Neste âmbito, somente conseguirão se sentir reconhecidos como profissionais através dos “elogios recebidos pelos alunos e seus pais”.

Sobre quais momentos ou situações os sujeitos se sentiriam menos reconhecidos em seus trabalhos, consta-se a quase unanimidade do registro de sentimentos de “falta de apoio”, “recepti-

vidade” e “colaboração” por parte da gestão, revelando que, constantemente, “procuram ajuda da gestão e não são atendidos” em suas necessidades. Entre alguns, a falta de reconhecimento é percebida “quando relatam uma experiência e pouco dão importância”, ou “quando vejo outra pessoa desenvolver o mesmo trabalho, da mesma forma e ser reconhecida”. Questões relativas aos direitos trabalhistas também foram ressaltadas, evidenciando, que nestes casos, o sentimento de não reconhecimento se expressa “quando os direitos não são cumpridos como a lei” determina. Estudos têm revelado que quando as condições de trabalho impactam sobre a autoestima dos indivíduos, as queixas, em sua maioria, evidenciam ameaças sentidas contra a própria dignidade. Deve-se considerar, que a perda da dignidade, a ameaça ao prestígio, assim como, à autoestima e à estima vinda dos outros, se configuram como fatores de desequilíbrio do bem estar e de adoecimento, uma vez que os desejos humanos estão orientados para a realização de alguma coisa, para a competência, para o status, reconhecimento, atenção, sentimento de importância, apreciação e para a necessidade de confiar e de ser alguém no mundo (Hesketh e Costa, 1980).

Dos 23 participantes, apenas 01 reconheceu o salário recebido como “bom” e compatível com o grau de responsabilidade assumida pela função. Classificações como, “insuficiente e injusto”, “vergonhoso”, “pouco”, “mal” e de “baixo nível” foram utilizadas por maioria significativa, que destacaram ainda que, por “não ser suficiente, tem que se procurar outra renda”, ou ainda que, “se não fosse à lei, eles pagariam menos”. Alguns dos professores afirmaram que “o salário não prejudica minha forma de trabalhar”, destacando o “amor à profissão” como justificativa compensatória. Entretanto, para muitos, o baixo salário representa um fator de impacto negativo, uma vez que “no momento em que se tem que trabalhar em mais de uma escola”, evidencia-se tanto a necessidade da complementação financeira através de “outra renda”, quanto à “falta de recursos para investir na carreira”. Para estes, os baixos salários comprometem a motivação, “impedindo no lazer, isolando do meio social e acarretando cobranças dos familiares”. Desta maneira, evidencia-se que entre estes profissionais, o salário é um “fator chave para ter-se ânimo” para trabalhar.

Relativo à concepção de estresse, a maioria dos participantes respondeu que o concebe como um esgotamento físico-mental, que gera perturbações psicológicas associadas às experiências de trabalho. Para estes sujeitos, contraditoriamente, o acúmulo de tarefas desempenhadas não chega a comprometer o desempenho no trabalho, porém, causa danos a saúde, uma vez que “o estresse impede de efetuar com eficácia o trabalho”. Souza Neto (2015) destaca que o estresse ocupacional pode ser entendido como a interação entre as muitas demandas psicológicas, menor controle no processo de produção de trabalho e menor apoio social recebido de colaboradores

e chefes, no ambiente de trabalho. Assim, a compreensão sobre o funcionamento, desencadeamento e prevenção da doença torna-se pertinente como estratégia de enfrentamento e combate a insatisfação profissional, a baixa produtividade, ao absenteísmo e demais doenças ocupacionais. Partindo destes pressupostos, foi solicitado aos professores que avaliassem o nível de stress relacionado à suas atividades laborais. Entre as muitas classificações, foram majoritariamente utilizadas as expressões, “altíssimo”, “alto” e “médio” para classificar o fenômeno.

Ainda no âmbito das implicações emocionais, foi pedido aos participantes que avaliassem o grau de autonomia no exercício das atividades profissionais. Em conformidade com os dados, verificou-se que, para a maioria dos professores, autonomia no trabalho é concebida como “respeito, compromisso e liberdade para resolver qualquer situação sem desrespeitar as normas da instituição”. Revelou-se ainda o consenso sobre autonomia como sinônimo de “controle, domínio, organização e conhecimento”, bem como, “condição indispensável para conviver com riscos, incertezas e conflitos que ocorrem durante a jornada de trabalho”. Os relatos evidenciam ainda, que o fator autonomia no trabalho assume um caráter de “independência” que cada indivíduo deve possuir e/ou usufruir durante a realização de suas atividades laborais, “mesmo que tenham de seguir normas e regras pré-estabelecidas”.

Sobre em que situações ou momentos se sentiam prejudicados em suas autonomias, a maioria dos participantes alegou que se sentem impotentes quando “uma autoridade máxima quebra as decisões, sem dialogar e sem participar das opiniões”. Para estes sujeitos, a falta de autonomia se apresenta quando se deixam “levar pelos outros” e não conseguem “decidir sozinhos”. Para outra parcela significativa, a falta de autonomia está diretamente relacionada às situações que envolvem os alunos, tais como indisciplina, obrigatoriedade de aprovação e controle sobre ações comemorativas em sala de aula. Ao avaliarem como a falta de autonomia impactaria suas motivações para o trabalho, quase metade dos sujeitos sinalizou que se sentiam “desmotivados”, “desvalorizados” e “limitados” durante o exercício profissional, uma vez que “o sistema tira a vez”. Para estes profissionais, o momento mais grave se apresenta quando se sentem “barcados nas opiniões”, ou impedidos de “expor os desejos de mudanças ou de melhorias”, fato que contribui, diretamente, para o sentimento de cerceamento e falta de liberdade para “a criação de novos métodos de aprendizagem para os alunos”.

Por fim, ao avaliarem a estrutura hierárquica adotada nos estabelecimentos de trabalho a que estão vinculados, uma pequena parte dos sujeitos utilizou expressões classificatórias como

“bom”, “normal” e “boa”. Porém, para mais da metade, a hierarquia adotada é percebida como “mais ou menos”, “regular”, “instável” e “ruim”. Quando questionados sobre como o modelo e/ou processo hierárquico adotado pelas organizações impactava suas motivações durante o trabalho, majoritariamente, foi sinalizado que a mesma impacta de forma negativa. Neste aspecto, os fatores físicos e psicológicos envolvidos, podem ser observados, especialmente, “quando não podemos dar opiniões”, ou ainda, “quando não se tem voz e vez”.

Ressalta-se que neste contexto, alguns relatos salientaram possíveis situações de assédio moral, caracterizados por coerções e ameaças veladas que podem implicar “na participação menos ativa, sem interações”, bem como gerar “incertezas quanto às futuras designações”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou os principais fatores organizacionais que impactam a motivação de professores da rede pública de educação no município de Manaíra, no estado da Paraíba. Enquanto pesquisa experimental, etnográfica, de base qualitativa, envolveu 23 professores que atuam em unidades educacionais voltadas à educação fundamental I e II. Os resultados revelaram que no município, majoritariamente, a atividade de educar crianças e adolescentes é desenvolvida por profissionais do sexo feminino, com idade variando entre 30 e 59 anos, casados, e em sua maioria, provedores das famílias. Entre estes sujeitos, a motivação é concebida como um elemento primordial para o favorecimento do entusiasmo, determinação, dedicação, persistência e qualidade dos trabalhos que desenvolvem. De forma quase consensual, a mesma é descrita como algo interior e pessoal, capaz de inspirar e contribuir para a superação de obstáculos. Em oposição, a falta de reconhecimento profissional por parte dos gestores e diretores da unidade de ensino, o medo da demissão arbitrária, o comprometimento da infraestrutura e instalações físicas, os salários incompatíveis com a função, o estresse ocupacional, a falta de autonomia no desenvolvimento das atividades e, especificamente, em sala de aula e o rigor hierárquico adotado por gestores e gestão pública, surge como principais fatores que impactam negativamente a motivação, desencadeando sentimentos de impotência e derrota.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul Junho de 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré. 1992.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society: on outline of the theory of structuration**. Cambridge/Berkeley: University of California Press. 1984.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* / Antonio Carlos Gil. 1ª ed. 7, reimpressão. São Paulo. Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HERZBERG, F. **Novamente, como se faz para motivar funcionários?** HAMPTON, David (org). *Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo: EPU, 1973.

HERSBERG. T. et al. **The Motivation to Work**. 2ª ed. New York, John Wiley, 1959.

HESKETH, J. L. & COSTA, M. T. P. M. **Construção de um Instrumento para Medida de Satisfação no Trabalho**. Rev. Administração de Empresas. 20(3): 59-68. Rio de Janeiro. 1980.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5ª ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LOBOS, J. **Teorias Sobre a Motivação no Trabalho**. Revista de Administração de empresas. V. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

MASLOW, A. H. **The Farther Reaches of Human Nature**. 3ª ed. New York, Viking Press, 1973.

MASLOW. A. H. **Motivation and Personality**. New York. Harper & Row. 1954.

MAXIMIANO, A. C. **A introdução à Administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. 7ª ed. Ver. E. ampl. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 16.

MURRAY, Edward I. **Motivação e Emoção**. Trad. de Álvaro Cabral. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar. Editores, 1971.

MURRAY, H. A. **Exploitation in Personality**: a clinical and experimental study of fifty men of college age. New York, Oxford University Press. 1938.

OSAWA, J. L. T. et al. **Importância da Motivação Dentro das Organizações**. Revista Ampla de Gestão Empresarial. Registro, SP, Ano 1. N° 1.art. 5, p 60-76, out 2012.

PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no Trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, 1(2): 127 – 140. 1990.

SOUZA NETO, E. N. **O Trabalho Dignifica O Homem?** Reflexões sobre a eterna dialética prazer/sofrimento no trabalho. RESAC. ano 3, v 3, p. 56-70, junho 2015.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M B. **O Conceito de Motivação na Psicologia**. Revista brasileira de terapia Comportamental e Cognitiva, v. 7, n. 1, 2005.

TRIBET, C. W. & RUSH, R. J. **Theories of Motivation**: a broader perspective. QualityProgress, 17 (1): 38-43. 1984.

VERNON, M. D. (1969). **Motivação Humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. 1973.