

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

VALTER FERNANDES TAVARES

**O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOCENTE NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA**

São Paulo
Março/2025

VALTER FERNANDES TAVARES

**O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOCENTE NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional.

Área de Concentração: Educação e Trabalho.
Linha de pesquisa: Formação do Formador.
Projeto de pesquisa: Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Março/2025

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-10894

T231e Tavares, Valter Fernandes
O estudo da motivação docente no âmbito da educação profissional técnica / Valter Fernandes Tavares. – São Paulo: CPS, 2025.
88 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2025.

1. Educação profissional técnica. 2. Motivação profissional. 3. Motivação docente. 4. Políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos. 5. Benefícios. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

VALTER FERNANDES TAVARES

O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOCENTE NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA

Documento assinado digitalmente
 **ROBERTO KANAANE**
Data: 31/03/2025 11:34:31-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Roberto Kanaane
Orientador - CEETEPS

Documento assinado digitalmente
 **ADILSON CALDEIRA**
Data: 31/03/2025 16:59:10-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Adilson Caldeira
Examinador Externo - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Documento assinado digitalmente
 **DENISE MARIA MARTINS**
Data: 31/03/2025 15:01:48-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Denise Maria Martins
Examinadora Interna - CEETEPS

São Paulo, 25 de março de 2025

Dedico este trabalho à minha esposa, Jackeline
Silva Tavares, pelo apoio incondicional; aos
meus colegas de classe; e ao meu orientador,
Roberto Kanaane. Sem eles, nada teria sido
possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Jackeline Silva Tavares, pelo apoio incondicional e amor constante que sempre me motivaram. Agradeço aos meus colegas de classe, que se tornaram grandes amigos e tornaram o Programa de Mestrado uma experiência muito mais prazerosa e enriquecedora.

Minha gratidão se estende ao meu orientador, Professor Doutor Roberto Kanaane, cuja paciência e dedicação foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico e pessoal. A todos os professores do programa, cujos ensinamentos e orientações foram essenciais para o meu desenvolvimento, deixo meu sincero agradecimento.

Não posso deixar de mencionar o Centro Paula Souza, instituição pela qual tenho um carinho gigante, por ter aberto tantas portas para mim e contribuído significativamente para minha formação. Cada um de vocês contribuiu de maneira significativa para a realização deste sonho, e sou grato por cada momento compartilhado nesta jornada.

Valter Fernandes Tavares

Como disse Cecilia Whitaker Bergamini: “O verbo motivar não pode existir sem complemento”. O complemento que pode ser: gente, abraço, sorriso e tantas outras coisas boas que a vida traz.

Cecilia Whitaker Bergamini, adaptado de *Motivação nas Organizações* (2006).

RESUMO

TAVARES, V. F. **O estudo da motivação docente no âmbito da educação profissional técnica**. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

A presente dissertação analisou as influências das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação docente dentro de uma instituição de educação profissional técnica. A pesquisa quali-quantitativa, com a parte quantitativa como suporte, revelou que a motivação dos docentes é influenciada tanto por fatores intrínsecos (prazer, propósito, realização, desafios, entre outros) quanto por fatores extrínsecos (condições de trabalho, remuneração, benefícios, entre outros). Ao mesmo tempo, foram sinalizados aspectos de desmotivação, frequentemente associados ao ambiente de trabalho, e, assim como os benefícios disponíveis, eles nem sempre são de conhecimento dos sujeitos de pesquisa. Para tanto, identificou-se o perfil docente pertencente a uma instituição de educação profissional técnica e foram empregadas técnicas de pesquisas bibliográficas e documentais, abrangendo pesquisa *survey*. Para a coleta de dados, foram realizadas pesquisas documental e bibliográfica, além da aplicação de um questionário a docentes, que continha perguntas fechadas e abertas. A amostra foi composta por 63 docentes, selecionados de forma não probabilística por conveniência do pesquisador, a partir de um universo de 146 docentes da instituição, analisados em três unidades pesquisadas que a compõem. Nas questões fechadas, adotou-se a escala do tipo *Likert* de seis pontos, possibilitando análise estatística descritiva. Nas questões abertas, foi realizada análise de conteúdo, segundo Bardin (1977). Atendendo aos requisitos do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, elaborou-se uma proposta sob o enfoque de *Workshops* vivenciais com o propósito de promover a reflexão acerca das políticas e práticas adotadas pela Gestão de Recursos Humanos. A relevância teórica do estudo alinhou-se a várias teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, contribuindo para a compreensão do construto nas organizações educacionais públicas.

Palavras-chave: educação profissional técnica; motivação profissional; motivação docente; políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos; benefícios.

ABSTRACT

TAVARES, V. F. **The study of teacher motivation in the context of technical vocational education.** 88 pages. Dissertation (Professional Master's in Management and Development of Vocational Education) – Paula Souza Technological Education Center, São Paulo, 2025.

This dissertation analyzed the influences of Human Resource Management policies and practices on teacher motivation within a technical vocational education institution. The qualitative and quantitative research, with quantitative support, revealed that teacher motivation is influenced by both intrinsic factors (pleasure, purpose, achievement, challenges, among others) and extrinsic factors (working conditions, remuneration, benefits, among others). At the same time, aspects of demotivation, often associated with the work environment, were highlighted, and, like the available benefits, they are not always known by the research subjects. To this end, the profile of teachers belonging to a technical vocational education institution was identified, and bibliographic and documentary research techniques were employed, including a survey. For data collection, documentary and bibliographic research were carried out, in addition to the application of a questionnaire to teachers, which contained closed and open questions. The sample consisted of 63 teachers, selected non-probabilistically by the researcher's convenience, from a universe of 146 teachers of the institution, analyzed in three researched units that compose it. In the closed questions, a six-point Likert scale was adopted, enabling descriptive statistical analysis. In the open questions, content analysis was carried out according to Bardin (1977). Meeting the requirements of the Master's program in Management and Development of Vocational Education, a proposal was developed under the focus of experiential Workshops with the purpose of promoting reflection on the policies and practices adopted by Human Resource Management. The theoretical relevance of the study aligned with several classical and contemporary theories on motivation, contributing to the understanding of the construct in public educational organizations.

Keywords: technical vocational education; professional motivation; teacher motivation; Human Resource Management policies and practices; benefits.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria da Autodeterminação.....	28
Quadro 2 - Pontuação da Escala tipo Likert.....	37
Quadro 3 - Matriz de Amarração Metodológica	37
Quadro 4 - Categorização da Questão 8.....	52
Quadro 5 - Categorização da Questão 9.....	53
Quadro 6 - Categorização da Questão 10.....	54
Quadro 7 - Categorização da Questão 11	57
Quadro 8 - Categorização da Questão 12.....	58
Quadro 9 - Proposta de <i>Workshop</i> vivencial voltado à educação de docentes sobre o construto motivação	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Concordância em Participar da Pesquisa.....	42
Figura 2 - Sexo	43
Figura 3 - Estado Civil	43
Figura 4 - Faixa Etária.....	44
Figura 5 - Grau de Instrução.....	44
Figura 6 - Modalidade de Contrato	45
Figura 7 - Tempo de Serviço na Instituição	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Socioeconômicos da Região	41
Tabela 2 - Motivação extrínseca (Média, Mediana, Desvio Padrão e Moda)	46
Tabela 3 - Quais outros benefícios você recebe ou tem ciência de quem tem o direito a receber por ser um (a) docente nesta instituição de ensino	48
Tabela 4 - Em sua unidade de ensino, há outros benefícios que você recebe ou tem ciência de que tem direito a receber por ser docente na unidade pesquisa.....	49
Tabela 5 - Questões 8, 9 e 10.....	55
Tabela 6 - Questões 11 e 12.....	59

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CPS	Centro Paula Souza
DSOB	Departamento de Saúde Ocupacional e Benefícios
ERG	Existência, Relacionamento e Crescimento
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETEC	Escola Técnica Estadual
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GH	Gestão Humana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IAMSPE	Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MBA	<i>Master Business Administration</i>
PrevCom	Plano de Previdência Complementar
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
SDT	<i>Self Determination Theory</i> (Teoria da Autodeterminação)
TAD	Teoria da Autodeterminação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
URH	Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 MOTIVAÇÃO	19
1.1 Construto motivação e sua importância no âmbito institucional.....	19
1.2 Teorias motivacionais no âmbito pessoal, social e do trabalho.....	20
1.3 Motivação docente.....	25
2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS APLICADAS À INSTITUIÇÃO PESQUISADA	30
2.1 Conceito de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos e sua relevância.....	30
2.2 Caracterização de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos relacionadas à motivação de docentes nas unidades de ensino profissional técnico	31
2.2.1 Política e prática de contratação de docentes	32
2.2.2 Política e prática de benefícios organizacionais fornecidos aos docentes e demais trabalhadores.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Método.....	35
3.2 Pré-teste	35
3.3 Técnicas e procedimentos.....	35
3.4 Matriz de amarração metodológica	37
3.5 Amostra e <i>locus</i> de pesquisa.....	38
3.6 Sistemática de avaliação	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 <i>Locus</i> de pesquisa	41
4.2 Análise dos resultados	41
4.3 Análise estatística	42
4.3.1 Perfil docente.....	42
4.3.2 Fatores motivacionais	46
4.4 Análise de conteúdo.....	51
4.5 Produto de pesquisa	60

CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (INSTRUMENTO DE PESQUISA).....	74
ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA	80
ANEXO B – PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA.....	81
ANEXO C – NOTAS DAS NORMAS UTILIZADAS	82

A trajetória do pesquisador

O pesquisador atua em Gestão de Recursos Humanos em um escritório de contabilidade situado na cidade de Osasco/SP e também é docente em disciplinas de Gestão de Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior na cidade de Barueri/SP (Fatec Padre Danilo José de Oliveira Ohl). É autor do livro *A terceirização e seus detalhes* (Uiclap, 2022), no qual trata sobre a terceirização na área de Gestão de Recursos Humanos.

Atuou em Gestão de Recursos Humanos em escritórios de contabilidade, agências de emprego, transportadoras e empresa no ramo editorial até 2005, ano em que iniciou o curso de graduação em Administração de Recursos Humanos na Universidade Nove de Julho em São Paulo, concluindo-o em 2007. Durante esse período (2005-2007), trabalhou em Gestão de Recursos Humanos em um escritório de advocacia em São Paulo.

Entre 2008 e 2016, atuou como Fiscal Trabalhista em sindicato em São Paulo.

Com o desejo de aprimorar o conhecimento em assuntos da folha de salários, iniciou, em 2008, uma especialização em Direito do Trabalho na Universidade Nove de Julho, concluída em 2009.

Percebendo a importância do conhecimento sobre afastamentos de empregados pela Seguridade Social e do recolhimento do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) sobre a folha de salários, de apropriação indébita previdenciária, e o impacto na Gestão de Recursos Humanos, o pesquisador iniciou uma especialização em Direito Previdenciário na Universidade Nove de Julho em 2010 e a concluiu em 2011.

Neste mesmo ano, iniciou o MBA em Recursos Humanos na Universidade Nove de Julho com a finalidade de aprimorar os aspectos de nível estratégico em Gestão de Recursos Humanos e o finalizou em 2012.

Em 2016, começou a trabalhar em Gestão de Recursos Humanos em um escritório de contabilidade familiar, no qual a esposa é contabilista, permanecendo nele até o momento.

Passou a integrar, por meio de contrato determinado de dois anos, o quadro docente da área de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de ensino profissional técnico na cidade de Osasco, São Paulo, em 2018, finalizando-o em 2022.

Ainda em 2018, deu início à graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Nove de Julho a fim de se atualizar na área e a concluiu em 2019.

Identificando a influência da tecnologia em subsistemas de Gestão de Recursos Humanos, e principalmente em novas obrigações governamentais de sistema de informação, como e-social, iniciou nova graduação, em 2020, em Tecnologia em Análise e

Desenvolvimento de Sistemas para aprimorar noções de banco de dados e sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) de Recursos Humanos, tendo concluído o curso em 2022.

Entre 2021 e 2022, atuou em um projeto de tecnologia para implantar *software* de Gestão de Recursos Humanos: implantação do módulo de folha de salários e o módulo de ponto eletrônico de um sistema ERP.

Voltou a lecionar em Gestão de Recursos Humanos em três unidades de uma instituição de ensino profissional técnico do estado de São Paulo em 2022, com contrato determinado de dois anos até 2024, o que possibilitou o despertar sobre o construto motivacional do docente.

Em seguida, ainda em 2024, começou a lecionar no curso Gestão de Recursos Humanos na FATEC (Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira Ohl) em Barueri, na grande São Paulo.

A trajetória do pesquisador, tanto no aspecto conceitual quanto no profissional-pragmático, permitiu aprofundar o estudo do comportamento humano, com ênfase específica na motivação docente dentro do contexto de desenvolvimento do potencial humano.

INTRODUÇÃO

A educação profissional técnica é um componente de destaque no contexto da educação formal no Brasil, tendo como determinantes-chave: alunos, gestores, docentes e o mercado de trabalho. A dinâmica complexa e mutável desse sistema evidencia a perspectiva de ampliar os conhecimentos e as habilidades adquiridos na educação básica para suprir as demandas do mercado de trabalho. Preparar indivíduos para atuar com tecnologia, inovação, desenvolvimento sustentável e a inserção em um mercado de trabalho pautado no conhecimento torna-se um desafio.

Em São Paulo, na década de 1960, ocorreu a criação das Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATECs), seguida, na década de 1970, pela implementação das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo (ETECs), ambas sendo pilares fundamentais no desenvolvimento da educação profissional formal no estado de São Paulo.

Constata-se que a profissionalização é um elemento considerável para o efetivo desempenho no ambiente profissional contemporâneo. Nesse contexto, observa-se uma mobilização significativa das instituições educacionais profissionais na formulação de estratégias visando preparar os discentes para enfrentar as exigências do contexto socioprofissional, por meio da implementação de programas de integração no mercado de trabalho.

Para que esse propósito seja alcançado, os docentes precisam estar alinhados com essa perspectiva e motivados.

No cenário organizacional, o conceito de motivação vem abrangendo diferentes concepções. Desde os primórdios da administração clássica até as escolas de relações humanas, sua interpretação e aplicação evoluíram, de modo a deixar um legado que reverbera nas atuais práticas de Gestão de Recursos Humanos, conhecidas como GH (Gestão Humana), Gestão de Pessoas, Gente e Gestão, Recursos Humanos (RH), Gestão de Recursos Humanos, ARH (Administração de Recursos Humanos), entre outras designações. Neste estudo, adotou-se a terminologia Gestão de Recursos Humanos (GRH), por ser uma nomenclatura reconhecida entre os profissionais, estudiosos, como Muthuraman (2023), e admitida no contexto investigado.

No âmbito da educação profissional técnica, a relação entre a instituição de ensino e o governo estadual, conforme observado pela pesquisa documental (ANEXO C), é norteadas por políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos voltadas ao desenvolvimento profissional dos docentes. Essas políticas incluem normas de trabalho, sistemas de remuneração e benefícios

organizacionais, que buscam fomentar a motivação dos docentes. Todavia, é importante reconhecer que a implantação dessas políticas pode variar entre as unidades, o que pode gerar diferentes percepções entre os docentes quanto à sua motivação e satisfação no contexto de trabalho.

No entanto, a adoção dessas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos enfrenta limitações de uniformidade de informação e distribuição entre os colaboradores, impactando os docentes. Esse fenômeno despertou o interesse do pesquisador para uma investigação mais aprofundada sobre o tema da motivação entre os sujeitos de pesquisa, os quais desempenham um papel fundamental na aprendizagem profissional técnica, ou seja, a docência.

Em função do exposto, questiona-se: quais são as influências exercidas pelas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de educação profissional técnica na motivação docente?

A fim de responder à indagação, tem-se como objetivo geral: Analisar as influências das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos no perfil motivacional de docentes pertencentes a uma instituição de educação profissional técnica. Quanto aos objetivos específicos, têm-se: a) caracterizar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela instituição de educação profissional técnica; b) identificar o perfil motivacional de docentes da referida instituição e; c) verificar as contribuições decorrentes das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela instituição, tendo em vista o perfil motivacional dos docentes.

Este estudo vincula-se à linha de pesquisa Formação do Formador, sob o projeto Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. A investigação centra-se na compreensão de como as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos tendem a influenciar a motivação de docentes na instituição pesquisada.

A relevância teórica deste estudo reside na trajetória evolutiva do construto motivação nas organizações a partir de estudiosos, entre eles Maslow (1970), McClelland (2009), McGregor (2006), Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), e das contribuições de Ryan e Deci (2017). Estes últimos destacam-se por estudos voltados ao contexto educacional em relação à motivação de docentes. Contudo, o diferencial desta pesquisa consiste na averiguação do perfil de motivação de sujeitos pertencentes a três unidades de uma instituição pública de educação profissional técnica no estado de São Paulo frente ao exercício da docência.

Essa investigação justifica-se, pois a docência é um fator preponderante na educação profissional técnica, assim como na interação entre alunos e professores, contribuindo para a

formação profissional com foco nas tendências do mercado de trabalho e no desenvolvimento e capacitação de competências de egressos dessa modalidade de ensino.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: Introdução, quatro capítulos e as considerações finais. O Capítulo 1 apresenta o construto motivação, sendo subdividido nos seguintes tópicos: 1.1 Construto motivação e sua importância no âmbito institucional, 1.2 Teorias motivacionais no âmbito pessoal, social e do trabalho e 1.3 Motivação docente. O Capítulo seguinte expõe as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas à instituição pesquisada, e, para tanto, ele está subdividido em: 2.1 Conceito de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos e sua relevância, 2.2 Caracterização de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos relacionadas à motivação de docentes nas unidades de ensino profissional técnico, dentro do qual se aborda, em 2.2.1, Política e prática de contratação de docentes e, em 2.2.2, Política e prática de benefícios organizacionais fornecidos aos docentes e demais trabalhadores. Por sua vez, o Capítulo 3 contempla os procedimentos metodológicos organizados da seguinte maneira: 3.1 Método, 3.2 Pré-teste, 3.3 Técnicas e procedimentos, 3.4 Matriz de amarração metodológica, 3.5 Amostra e *locus* da pesquisa e 3.6 Sistema de avaliação. O Capítulo 4 apresenta os Resultados e discussões, subdivididos nos seguintes tópicos: 4.1 *Locus* da pesquisa, 4.2 Análise dos resultados, 4.3 Análise estatística, dentro do qual constam, em 4.3.1, Perfil docente e, em 4.3.2, Fatores motivacionais, 4.4 Análise de conteúdo e 4.5 Produto de pesquisa. Por fim, apontam-se as considerações finais com foco no problema e nos objetivos de pesquisa.

1 MOTIVAÇÃO

Com o propósito de subsidiar esta dissertação, adotou-se o construto de motivação fundamentado em conceitos teóricos ancorados na literatura, destacando sua importância no âmbito organizacional e aplicando-o a este trabalho de pesquisa, voltado aos docentes de uma instituição profissional técnica do estado de São Paulo.

1.1 Construto motivação e sua importância no âmbito institucional

Ao pesquisar o conceito de motivação, constata-se que sua origem etimológica se refere à palavra latina *movere*, que significa “mover”. Essa raiz etimológica ressalta a essência da motivação como um impulso que move as pessoas às ações. Conseqüentemente, se associa à ideia de movimento e ação, impulsionando os indivíduos a perseguirem objetivos e realizarem tarefas. Essa compreensão da motivação como um fenômeno dinâmico e impulsionador permite investigar suas nuances e aplicá-la de forma eficaz no contexto do trabalho (Bergamini, 2018).

Robbins (2020) sugere que o conceito de motivação baseia-se em um conjunto de processos que influenciam a intensidade, a direção e a persistência do esforço de uma pessoa para atingir um determinado objetivo, o qual se insere no construto motivação organizacional, voltado aos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que concebe que a motivação é individual, ou seja, varia entre um indivíduo e outro em momentos diferentes. Diante da complexidade do construto, percebe-se que, em um ambiente de trabalho diverso, tem-se como objetivo manter-se produtivo e competitivo, e, nesse sentido, a motivação é um elemento-chave na promoção do engajamento dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Acrescentam-se as contribuições de Almeida, Nascimento e Freire (2023), os quais enfatizam que a motivação do docente desempenha um papel fundamental no direcionamento de seu trabalho em sala de aula, uma vez que ela se torna relevante em qualquer área de conhecimento ou atuação profissional. Scarpato, Fernandes e Almeida (2021) corroboram essa visão ao argumentarem que o principal fator de realização profissional do docente e que o preserva na profissão é justamente a motivação.

Adicionalmente, Sezini e Souza (2020) postulam que a motivação intrínseca é a força propulsora que antecede as ações das pessoas, sendo um elemento que impulsiona um indivíduo a adotar comportamentos que o levam a alcançar um objetivo determinado. Os autores especificam que essa força pode ser influenciada por uma variedade de fatores, os quais incluem necessidades pessoais, metas individuais e expectativas sociais. Além disso, Guindani (2020)

acrescenta que há necessidade de apreender o conceito e o significado do termo como um componente da prática docente, dado que se trata de um elemento intrínseco ao ser humano. Sendo assim, entender a dinâmica da motivação no contexto organizacional permite a criação de estratégias eficazes de Gestão de Recursos Humanos para engajamento dos colaboradores no propósito institucional e na realização pessoal.

Um indivíduo motivado demonstra uma disposição natural para adquirir novos conhecimentos e busca constantemente oportunidades de evolução pessoal e profissional. Matos (2022) até propõe uma comunidade na qual ocorra o compartilhamento de saberes, vivências e valores docentes, uma vez que a pessoa com tal característica se torna predisposta a novas experiências e informações, prioriza a expansão de seus horizontes e desenvolve habilidades significativas para os desafios do ambiente organizacional. Nesse cenário, a atitude proativa diante do aprendizado demonstra alto nível de engajamento e comprometimento que é decorrente de pessoas motivadas no ambiente organizacional (Cruz; Miranda; Leal, 2021; Kanaane; Fiel Filho; Ferreira, 2010). No mesmo sentido, segundo França *et al.* (2022), engajamento é a participação ativa de indivíduos, refletindo sua motivação e interação.

Essa compreensão é fundamental para o desenvolvimento da confiança e do desempenho na aprendizagem, influenciada por um ambiente de aceitação e empatia.

A motivação pode originar-se de diversas fontes, tanto de fatores extrínsecos, como dinheiro/remuneração (Bergamini, 2006), compensação/benefícios (Muthuraman, 2023) e objetivos pessoais, quanto de intrínsecos (Bergamini, 2006), mobilizando a maneira como um indivíduo utiliza suas capacidades e habilidades. Além disso, tem-se identificado que ela desempenha um papel notável na percepção, na atenção, no comportamento social e emocional, na aprendizagem e no desempenho de uma pessoa, de maneira que, quando o indivíduo está motivado, ele tende a ser mais engajado e persistente em suas atividades. Desse modo, entende-se que essa característica pode moldar não apenas a qualidade do trabalho realizado, mas também o impacto que esse trabalho tem no ambiente ao seu redor (Coelho; Sousa; Freire, 2023).

Diante da relevância do construto motivação, seja aos indivíduos, grupos ou para as organizações, diversos estudiosos se dedicaram ao tema, gerando uma amplitude de teorias e estudos. Essas teorias são fundamentais para compreender os mecanismos que impulsionam o comportamento humano no ambiente de trabalho e, por isso, abaixo, destacam-se algumas que são abordadas no âmbito pessoal, social e do trabalho.

1.2 Teorias motivacionais no âmbito pessoal, social e do trabalho

As teorias motivacionais que se destacaram são diversas, como: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, proposta por Abraham Harold Maslow (1970); Teoria da dissonância cognitiva, de Leon Festinger (1957); Teoria bifatorial ou de dois fatores, apresentada por Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara B. Snyderman (1993); Teoria X e Y, proposta por Douglas McGregor (2006); Teoria da expectância ou valência, por Victor Harold Vroom (1964); Teoria ERG (existência, relacionamento e crescimento), concebida por Clayton P. Alderfer (1969); Teorias sociocognitivas, propostas por Albert Bandura (1986); Teoria da ação, de Talcott Parsons (1937), Teoria das necessidades, apresentada por David Clarence McClelland (2009); Teoria da autodeterminação, por Richard M. Ryan (2017) e Edward L. Deci; Teoria behaviorista, proposta por Pavlov (1927), Watson (1913) e Skinner (1938).

Nesse contexto, Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que a fundamentação teórica implica em analisar as teorias, as conceituações, as pesquisas prévias e a finalidade de integração das concepções, e, de acordo com a finalidade desta pesquisa, delimita-se este estudo nas seguintes: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow proposta por Abraham Harold Maslow (1970); Teoria bifatorial ou de dois fatores, apresentada por Frederick Herzberg, (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993); Teoria das necessidades, concebida por David Clarence McClelland (2009); Teoria X e Y, proposta por Douglas McGregor (2006) e; Teoria da autodeterminação, Richard M. Ryan e Edward L. Deci (2017).

Uma vez que essas abordagens subsidiaram a lente teórica deste estudo, passa-se então a explorar cada uma delas.

a) Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Harold Maslow

O psicólogo Abraham Harold Maslow (1970) considera que os seres humanos são impulsionados por necessidades, desejos ou carências. Essas necessidades correspondem a uma hierarquia que se inicia pelas básicas, como fisiológicas, de segurança e sociais, e, uma vez satisfeitas, tendem a impulsionar as superiores, como autoestima e autorrealização. A teoria reconhece que a motivação varia de acordo com as necessidades e os valores de cada ser humano.

Ao satisfazer uma necessidade, outra surge em seu lugar, gerando um ciclo contínuo de busca por satisfação. Com base em vários estudos feitos por Maslow, foram identificadas cinco necessidades (fisiológica, segurança, social, autoestima e realização) que motivam os seres

humanos (Green, 2000). A doutrina de Maslow foi adaptada e adotada no âmbito do trabalho, sendo influente até os dias atuais sobre o construto motivação ao lançar luz sobre as necessidades humanas individuais e seus devidos impactos aplicados no ambiente de trabalho (Marins, 2020).

b) Teoria motivacional bifatorial ou de dois fatores de Frederick Herzberg

Diferentemente da teoria de Maslow, que não foi inicialmente desenvolvida para o ambiente de trabalho (Sampaio, 2009), a bifatorial, também conhecida como teoria de dois fatores, de Frederick Herzberg, foi concebida com foco no contexto do labor, embora ambas tenham implicações amplas que vão além do cenário profissional.

Desse modo, Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993) propõe que a satisfação e a insatisfação no trabalho são resultado de fatores distintos, divididos em higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são relacionados às condições de trabalho, como o salário, o ambiente físico e a segurança trabalhista. Acrescentam-se as políticas das organizações, que envolvem regras, supervisão e benefícios organizacionais, e as relações interpessoais, as quais dizem respeito ao vínculo com colegas, superiores e subordinados. À medida que ocorrem ausências desses fatores higiênicos ou a sua forma inadequada dentro da organização, verifica-se a desmotivação dos trabalhadores; no entanto, a manutenção da sua condição de normalidade não garante motivação. Em suma, a ausência dos fatores higiênicos desmotiva, mas sua presença por si só não é capaz de motivar os trabalhadores na organização.

Por outro lado, os fatores motivacionais referem-se ao trabalho em si, com o seu devido conteúdo e significado, e também com desafios e responsabilidades inerentes a ele. Os autores Sezini e Souza (2020) apontam que o crescimento em aprendizado e o desenvolvimento profissional dos colaboradores dentro de uma organização são influenciados por diversos fatores motivacionais, incluindo o reconhecimento individual, a valorização do trabalho e as conquistas pessoais no contexto organizacional. Sendo assim, a presença desses elementos promove a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, a teoria de Herzberg destaca que, ao contrário da crença tradicional na motivação por meio de incentivos externos, como elogios, punições, dinheiro, promoções ou benefícios, os fatores intrínsecos ao trabalho, que envolvem a natureza, os desafios e as responsabilidades crescentes, são mais eficazes para motivar os colaboradores (Herzberg, 2008).

A teoria bifatorial, segundo Rodrigues, Vasconcelos e Medeiros-Costa (2020), se

intercala com a teoria das necessidades de Maslow, pois as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais desta associam-se aos fatores higiênicos tratados naquela, enquanto as necessidades de autorrealização e de *status* associam-se aos fatores motivacionais de Herzberg, gerando um legado sobre o construto motivação no âmbito do trabalho até os dias atuais.

Diante do exposto, percebe-se que tanto a teoria das necessidades de Maslow quanto a teoria bifatorial de Herzberg são relevantes para analisar a dinâmica do construto motivação, sendo a primeira sob uma perspectiva pessoal e social e a segunda com foco em uma visão específica de ambiente de trabalho.

c) Teoria das necessidades proposta por David Clarence McClelland

A teoria proposta por McClelland (2009) na perspectiva motivacional sugere uma abordagem significativa para entender alguns diferentes tipos de motivação que influenciam o comportamento humano e que se concentram em três necessidades motivacionais principais, que são: necessidade de realização, de afiliação e de poder (McClelland, 2009).

A necessidade de realização se refere ao desejo das pessoas de alcançarem metas desafiadoras, buscarem o sucesso e a excelência em suas atividades. Indivíduos com essa característica em alta são orientados para o desempenho e motivados pela superação de obstáculos e pelo alcance de objetivos significativos, ou seja, pelo ímpeto de lutar pelo sucesso. Já a necessidade de afiliação está relacionada ao anseio de construir relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, ser aceito e sentir-se conectado com os outros. Pessoas assim são motivadas pelo desejo de pertencerem a grupos, serem queridas e evitarem conflitos interpessoais. Por fim, a necessidade de poder está conectada com a vontade de influenciar, controlar ou ter impacto sobre outras pessoas ou situações, e indivíduos que a possuem são motivados pelo desejo de liderança, prestígio e *status*.

d) Teoria X e Y de Douglas McGregor

A Teoria X e Y proposta por McGregor (2006) descreve uma visão dicotômica dos indivíduos: uma pessimista e outra otimista. Desse modo, concebe-se que a teoria X é uma forma pessimista de visualizar os indivíduos no sentido de que são intrinsecamente preguiçosos, desmotivados e evitam responsabilidades. Nessa perspectiva, eles precisam ser controlados, e os líderes tendem a adotar um estilo autoritário, controlador e coercitivo para dirigir e comandar os trabalhadores. Em contrapartida, na Teoria Y, apresenta-se uma concepção mais otimista e progressista, na qual os seres humanos são encarados como naturalmente inclinados ao trabalho

e à motivação. Nesse âmbito, os líderes adotam um estilo mais participativo e de confiança nos trabalhadores, encorajam-nos a assumirem responsabilidades e a contribuírem ativamente para os objetivos organizacionais.

A contribuição de McGregor foi fundamental para desafiar práticas tradicionais e promover uma abordagem mais humanizada e colaborativa no ambiente de trabalho, uma vez que enfatiza a importância de reconhecer e incentivar o potencial humano, proporcionando um ambiente que permita ao trabalhador alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, ao mesmo tempo que contribui para o sucesso da organização. Igualmente, a teoria de McGregor destaca a relevância de uma gestão que reconheça a diversidade e as necessidades dos indivíduos e que busque criar condições favoráveis para o desenvolvimento e a realização pessoal no âmbito do trabalho.

A análise das respectivas abordagens propostas por Maslow (1970), Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), McClelland (2009) e McGregor (2006) remete à compreensão do construto da motivação. Enquanto Maslow enfatiza a hierarquia das necessidades e a busca pela autorrealização, Herzberg propõe a distinção entre fatores higiênicos e motivacionais no âmbito do trabalho. McClelland, por sua vez, ressalta a importância das necessidades de realização, poder e afiliação na motivação individual. Por outro lado, McGregor apresenta as Teorias X e Y, que diferenciam duas visões distintas sobre a natureza humana e sua relação com o trabalho.

Diante do exposto, destaca-se a importância de considerar tanto as necessidades individuais quanto o contexto organizacional no desenvolvimento da motivação no âmbito do trabalho, pois compreender as necessidades de cada trabalhador e como elas se relacionam com o ambiente em que trabalham é fundamental para criar estratégias de motivação dentro das organizações.

Considerando que a presente dissertação tem como foco investigar a motivação docente no âmbito da educação profissional técnica, tornou-se imprescindível apropriar-se das concepções da prática da docência, salientando as especificidades inerentes ao papel desse profissional no contexto educacional de uma instituição pública.

O trabalho docente, segundo os autores Silva e Arruda (2020), deve ser considerado como protagonista na construção de sua realidade, por meio das interações e do estabelecimento de relações com os outros, o que permite ao professor moldar sua identidade profissional e sua prática pedagógica. Essas esferas não apenas influenciam, mas também constituem o contexto no qual esse indivíduo desenvolve suas motivações, de modo a refletir assim a complexidade de sua profissão. Adicionalmente, Dotta e Lopes (2021) afirmam que a carreira do docente é

influenciada por vários fatores, os quais envolvem alunos, liderança, relação com os pares, responsabilidades profissionais, iniciativas governamentais e também aspectos pessoais, como idade, questões de saúde, necessidades e suporte familiar.

Dentre as teorias, identificou-se a abordagem da autodeterminação proposta por Ryan e Deci (2017), que enfatiza os fatores de motivação intrínseca, extrínseca e de desmotivação, conforme descrita adiante.

1.3 Motivação docente

A motivação docente normalmente é subsidiada pela literatura por meio da teoria da autodeterminação, conhecida como TAD ou SDT (*Self Determination Theory*), uma vez que ela sustenta o construto no âmbito educacional, priorizando a motivação inerente à pessoa e estratégias para subsidiar tal comportamento concebido em fatores internos, externos e na ausência de motivação (Ryan; Deci, 2017). Oliveira e Gois (2022) apontam para o mesmo sentido ao entenderem que essa teoria focaliza os estudos acerca da motivação na educação e se refere aos processos motivacionais dos docentes e dos discentes. Sendo assim, trata-se de uma abordagem que propõe que a motivação se baseia na satisfação das necessidades psicológicas fundamentais de autonomia, competência e relacionamento, as quais são essenciais para o engajamento e o bem-estar dos professores.

Considera-se então que a teoria da autodeterminação se refere à motivação intrínseca (influências internas da pessoa), à extrínseca (influências externas do meio no qual a pessoa está inserida) e à desmotivação, que é ausência total de motivação, tornando-se, assim, uma teoria motivacional contemporânea (Souza *et al.*, 2022).

A motivação intrínseca é vista como um elemento fundamental na construção da identidade profissional dos docentes e contrapõe-se a desmotivação, desmoralização, desatualização, desilusão, desvalorização e falta de reconhecimento, aspectos que frequentemente permeiam a sociedade em relação ao trabalho docente. Ela surge da necessidade interna de alcançar um objetivo determinado, é impulsionada por memórias e experiências pessoais na escola e alimentada pelo desejo de adquirir conhecimento e cultura científica e técnica ao longo da formação inicial e contínua do professor. No contexto do docente em instituições de ensino profissional técnico, há uma característica em sua prática, conforme destacado por Rego (2021), que se refere ao fato de ser um profissional docente (alguém que primeiro é um profissional na sua área e depois se torna docente), em vez de um docente profissional (alguém que inicialmente é docente e depois se especializa na sua área).

Além disso, a motivação intrínseca promove perseverança e curiosidade e tende a ter um impacto significativo em atividades educacionais atrativas, como afirmam Cruz, Miranda e Leal (2021). Já para Gomes e Maciel (2021), para entender essa característica, recorre-se à teoria bifatorial de Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), considerando que os fatores internos, também chamados de fatores motivacionais de Herzberg, demonstram que a motivação intrínseca é genuína, ou seja, está relacionada ao fazer por prazer, por desafios, e não a incentivo ou consequência externa, o que evidencia uma satisfação própria da pessoa na ação.

Por outro lado, a literatura científica de Ryan e Deci (2017) sugere a classificação da motivação extrínseca por meio de diversos estilos regulatórios, como regulação externa, a forma mais básica de motivação extrínseca, introjetada, identificada e integrada, sobre os quais se aborda a seguir.

A regulação externa refere-se a agir por causa de consequências externas ou recompensas tangíveis, como dinheiro, reconhecimento social ou a fim de evitar punições. Por exemplo: alguém pode trabalhar motivado em um projeto apenas para receber um bônus na remuneração. Por seu turno, a introjetada diz respeito à motivação extrínseca mais internalizada, mas ela ainda é controlada por pressões externas, como sentimento de culpa, vergonha ou obrigação social. Uma pessoa pode agir em direção a determinado objetivo de acordo com normas ou expectativas sociais internalizadas, mesmo que não se sinta intrinsecamente motivada a fazê-lo. A partir da regulação identificada, o indivíduo tende a constatar e valorizar os resultados da atividade, ainda que inicialmente sua motivação seja extrínseca. Salienta-se que a teoria da autodeterminação entende e aceita a importância da ação para atingir seus próprios objetivos ou valores pessoais. Por exemplo: uma pessoa pode estudar para um exame porque reconhece a importância do conhecimento para sua futura carreira, e não pelo fato de gostar de estudar. Por fim, a regulação integrada é um nível mais interno de motivação extrínseca e envolve a completa internalização dos valores e dos objetivos associados à atividade. Nela, a pessoa não apenas aceita a atividade como pessoalmente significativa, mas a integra totalmente em sua identidade e autoconceito. Para ilustrar: um indivíduo pode se exercitar regularmente porque considera o exercício como uma opção pessoal em detrimento de somente concebê-lo enquanto benefício para sua saúde. Percebe-se, a partir do exposto, que esses diferentes estilos regulatórios, presentes na teoria da autodeterminação, representam um contínuo de internalização, dado que vão desde uma motivação extrínseca mais superficial e controlada por fatores externos até uma motivação mais intrínseca e autônoma (Cruz; Miranda; Leal, 2021).

Por sua vez, a desmotivação no âmbito da profissão docente é um fenômeno complexo, influenciado por uma variedade de fatores. Entre eles, destacam-se a incompreensão das finalidades do sistema educativo por parte dos docentes, que muitas vezes se sentem desatualizados diante das rápidas transformações no conhecimento; o aumento das tarefas e das demandas, que sobrecarrega esses profissionais; as condições de trabalho inadequadas, incluindo horários exaustivos e remuneração insatisfatória; a falta de reconhecimento e valorização do trabalho dos docentes pela sociedade; o desinteresse e distração dos alunos em sala de aula; a burocracia excessiva, a qual consome tempo e energia dos educadores; a falta de apoio, especialmente de docentes de suporte e; as mudanças nos aspectos sociais que afetam as relações com a escola. Esses elementos combinados criam um ambiente desafiador para os docentes, contribuindo para a desmotivação que muitos deles experimentam (Gomes, 2020). Adicionalmente, os autores, Larroza e Santana (2020) asseveram que tais fatores podem variar significativamente de uma pessoa para outra.

No contexto profissional, especialmente no ambiente de trabalho, a desmotivação está frequentemente associada a outros elementos adversos que se unem à docência em anos de trabalho, tais como *estresse*, síndrome de *Burnout*, rotatividade e falta de desenvolvimento adequado nas funções desempenhadas. A síndrome é particularmente observada, segundo Larroza e Santana (2020), entre os profissionais da educação, que enfrentam desafios específicos relacionados às demandas de seu trabalho. Santos (2021) ainda acrescenta outros aspectos os quais induzem o profissional à desmotivação, como diminuição da responsabilidade e do envolvimento nas decisões, condições de trabalho insatisfatórias, carência de recursos adequados, ausência de incentivos e reconhecimento, restrições quanto a lideranças, conflitos interpessoais entre os colaboradores, dentre outros.

Na visão de Souza (2020), há cinco fatores que contribuem para a desmotivação: a natureza intrinsecamente estressante da profissão; a restrição da autonomia do docente, muitas vezes imposta por instituições educacionais ou políticas públicas; a falta de autoeficácia do educador, derivada de treinamentos inadequados; a repetição de conteúdos e um modelo limitado para o desenvolvimento intelectual; e, por último, estruturas de carreira inadequadas. Ao lado de tantos aspectos negativos, segundo Pereira (2022), a própria atuação dos docentes é desafiadora, pois eles precisam se envolver tanto no aprimoramento técnico quanto no desenvolvimento humano de seus discentes. Isso inclui ajudar os alunos a compreenderem seus direitos e responsabilidades, discutindo questões relacionadas aos direitos e às garantias profissionais para que possam identificar seu papel na sociedade e estarem conscientes sobre ele. Além disso, é primordial que os discentes recebam uma formação específica da educação

profissional que os prepare para o ambiente de trabalho e para a vida em geral.

Em suma, são diversas as contribuições de autores sobre os fatores que causam desmotivação no ambiente de trabalho e, em especial, sobre o trabalho docente nas instituições de ensino.

A teoria da autodeterminação é exemplificada no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Teoria da Autodeterminação

Desmotivação	Motivação extrínseca				Motivação intrínseca
	Regulação externa	Regulação introjetada	Regulação identificada	Regulação integrada	
Ausência de motivação	Motivação totalmente controlada por recompensas e punição externas.	Motivação moderadamente controlada por envolvimento de ego com recompensas e punições internas.	Motivação moderadamente autônoma por compreensão da valorização dos objetivos e valores organizacionais	Motivação autônoma por conexão pessoal entre os objetivos e valores pessoais com a ação proposta.	Interesse, prazer, alegria satisfação inerente. Motivação totalmente autônoma e inerente.
	Exemplos: Bônus P.L.R.	Exemplos: Sentimento de culpa ou vergonha.	Exemplo: Ação de cumprimento de meta por compreensão dos objetivos da empresa	Exemplo: Ação que se tornou internalizada pela pessoa. Mesmo sendo uma motivação extrínseca.	
	Motivação controlada		Motivação autônoma		

Fonte: elaborado pelo autor (2025), adaptado de Ryan e Deci (2017).

Dessa forma, segundo Ryan e Deci (2017), a motivação extrínseca tende a ser controlada por fatores externos, mas, à medida que passa por processos de regulação, pode evoluir em direção à motivação intrínseca, tornando-se mais autônoma, duradoura e positiva. No entanto, mesmo quando uma pessoa aparenta estar motivada principalmente por fatores extrínsecos, ela ainda possui motivações intrínsecas que podem não estar plenamente ativadas ou apropriadas naquele momento.

De outro lado, Fucci (2021) concebe que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no âmbito da educação representa um desafio particularmente significativo em comparação com outras instituições. Isso ocorre devido à pressão externa sobre a instituição educacional para cumprir seu papel social, o que coloca o gestor escolar em uma posição constante de responsabilidade diante de diversos agentes, como *stakeholders*, pais, alunos, docentes, comunidade local, órgãos governamentais ligados à área educacional e, no caso das instituições privadas, acionistas.

Tais aspectos ressaltam a relevância da Gestão de Recursos Humanos no tocante ao construto motivação do docente, uma vez que, a partir dela, as organizações praticam aspectos de regulação, em que políticas e práticas de GRH são incorporadas às organizações de ensino com a finalidade de mobilizar a motivação dos docentes (Baldissarelli *et al.*, 2020).

Sendo assim, a partir dessa importância e considerando o recorte do estudo, torna-se

imprescindível a análise de políticas e práticas de GRH específicas, implementadas em unidades de ensino profissional técnico de uma instituição pública que abrangem a região oeste da cidade de São Paulo, a fim de compreender como essas iniciativas se relacionam com a motivação docente.

2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS APLICADAS À INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Este capítulo visa conceituar e caracterizar as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas na instituição pesquisada. Ao abordá-las, torna-se significativo considerar como elas são implementadas e vivenciadas no contexto específico das unidades institucionais. Compreender a conexão entre os participantes da presente pesquisa (docentes) e o ambiente analisado (unidades de ensino) é fundamental para a abordagem do construto motivação de docentes na esfera pública de ensino profissional técnico.

2.1 Conceito de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos e sua relevância

As políticas de Gestão de Recursos Humanos são diretrizes e princípios estabelecidos pela organização para orientar as práticas de gestão em áreas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, entre outros aspectos (Uebel; Raldi, 2023). Essas políticas visam garantir a consistência, a equidade e a eficiência nas práticas de Gestão de Recursos Humanos dentro da organização (Armstrong; Brown, 2023).

Adicionalmente, Ulrich e Yeung (2019) apontam as políticas de Gestão de Recursos Humanos como estratégias em momentos de transformação e reinvenção das organizações, e suas considerações ressaltam que elas não apenas promovem a inovação, a agilidade e a eficiência nas empresas, mas também desempenham um papel na sustentação da cultura, dos objetivos e dos valores essenciais da organização.

Em uma concepção mais profunda, Gratton e Scott (2017) elucidam que tais políticas são importantes para equilibrar as práticas salariais e todos os benefícios organizacionais fornecidos aos trabalhadores, pois fazem parte dos ativos intangíveis organizacionais. Isso implica na implementação de práticas motivacionais dentro da organização, o que, por sua vez, está alinhado com aspectos de qualidade de vida de pessoas.

Portanto, percebe-se que as políticas de Gestão de Recursos Humanos representam uma abordagem estratégica para garantir o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, bem como a adaptação e a competitividade da organização em um ambiente que requer constante mudança. As contribuições dos autores mencionadas conceituam e reforçam sua importância.

Já no tocante às práticas de GRH, abordam-se as ações específicas e os procedimentos adotados pela organização em relação à sua gestão. Essas práticas podem abranger uma

variedade de atividades, que incluem ação para equilíbrio entre vida pessoal e profissional, execução de treinamentos, aplicação de normas (regulamentos, manuais, entre outras), ações concretas de liderança, comunicação ou, conforme indicado por Amarante, Lopes e Noro (2020), ações de gestão do desempenho no setor público, visando que os trabalhadores se sintam responsáveis pelo desempenho da organização.

Oliveira, Pinto e Mendonça (2020) sintetizam a discussão ao demonstrarem que as políticas são fundamentos que norteiam e ajustam a relação dos colaboradores com a organização, enquanto as práticas consistem nas ferramentas, nos processos e nas técnicas implantadas para essas ações específicas, responsáveis por estabelecerem os princípios e os valores essenciais que regem as interações entre a empresa e seus colaboradores. Sendo assim, as práticas representam então a aplicação concreta desses princípios no cotidiano operacional, influenciando diretamente o clima organizacional e o desempenho dos profissionais.

No contexto das unidades de ensino profissional técnico representadas nesta pesquisa e por se tratar de uma instituição educacional pública vinculada ao governo do estado de São Paulo, as políticas de Gestão de Recursos Humanos são estabelecidas por normas e políticas desse governo.

2.2 Caracterização de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos relacionadas à motivação de docentes nas unidades de ensino profissional técnico

O *locus* da pesquisa correspondeu a três unidades que são subordinadas às políticas e às práticas da Unidade de Recursos Humanos (URH), termo utilizado para designar o órgão setorial da Gestão de Recursos Humanos. A URH é responsável pela implementação de práticas e gestão das vantagens, benefícios organizacionais destinados aos trabalhadores, saúde ocupacional, ingresso, pagamento e vida funcional dos docentes dentro da organização, conforme informações disponibilizadas pelo site oficial da Unidade de Recursos Humanos do Centro Paula Souza (Centro Paula Souza, [2025]).

Cecília Bergamini (2006) considera que as práticas da GRH sobre recompensas, como a gestão de remuneração e seus pagamentos e os benefícios organizacionais destinados aos trabalhadores, são relacionadas à motivação extrínseca. Adicionalmente a esse entendimento, Almeida (2023) ressalta que reconhecer e recompensar o trabalhador são ações que criam um ciclo de motivação contínuo, demonstrando que a compensação é uma característica direcionada à motivação extrínseca. Tem-se ainda a observação de Muthuraman (2023), o qual fundamenta que a compensação é uma prática de GRH referente à remuneração e torna-se compatível para

garantir a mesma motivação da qual falam os outros pesquisadores. Segundo esse último autor, a remuneração é a razão principal para a maioria dos trabalhadores na ação de trabalhar e a evolução dos seus tipos é tida por ele como um indicador de realização e reconhecimento dentro da organização, pois afeta diretamente os padrões de vida, a localização residencial e até mesmo a autoestima dos trabalhadores.

Corroboram ainda essa visão Armstrong e Brown (2023) ao destacarem que as recompensas são fontes de motivação extrínseca aos trabalhadores e ao se referirem à importância de as organizações comunicarem de forma transparente suas políticas e práticas para alcançá-las, com o intuito de seus colaboradores entenderem e confiarem nesses sistemas. A transparência objetiva também garantir que as recompensas sejam percebidas como justas e motivadoras.

A partir do exposto, pontua-se que as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos das unidades educacionais pesquisadas são denominadas como: gestão das vantagens, benefícios organizacionais destinados aos trabalhadores, saúde ocupacional, pagamento e vida funcional dos docentes dentro da organização e declaradas pelo site oficial da Unidade de Recursos Humanos da instituição analisada. De igual maneira, elas estão relacionadas à motivação extrínseca dos trabalhadores, inclusive aos docentes da instituição, permitindo, assim, as caracterizações adiante.

2.2.1 Política e prática de contratação de docentes

Fundamentando-se no Decreto n.º 52.833, de 24/03/2008 (São Paulo, 2008), e no site oficial da Unidade de Recursos Humanos do Centro Paula Souza, o recrutamento e a seleção de pessoal relacionados aos docentes na instituição são realizados a partir das seguintes práticas: a) aprovação em processo seletivo simplificado para exercer função de docente contratado por prazo determinado e; b) aprovação em concurso público para empregos públicos permanentes de docente por prazo indeterminado.

De acordo com Martins (2023), o contrato de trabalho determinado possui as seguintes características no Brasil: a) pode ser prorrogado por mais de uma vez, mas não pode superar o prazo máximo de dois anos; b) não é possível fazer um novo contrato de trabalho determinado com a mesma pessoa após seis meses do término do último contrato determinado; c) não há aviso prévio e multa dos 40% de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); d) não há acesso ao benefício de seguro-desemprego e; e) há multa de 50% dos dias restantes aplicada em rescisão antecipada quando uma das partes decide quebrar o contrato antes do término

estipulado.

Em decorrência, a política de Gestão de Recursos Humanos de contratação de docentes em modalidade de contrato de trabalho determinado implica em uma primeira distinção na estrutura de carreira dentro da instituição, uma vez que os profissionais admitidos dessa forma não possuem as vantagens legais, como destacado no parágrafo anterior, enquanto aqueles contratados permanentemente, ou seja, por modalidade de contrato por prazo indeterminado, as possuem.

Nessa medida, Souza (2020) considera que estruturas de carreira são fatores que podem gerar desmotivação, caso sejam inadequadas. Por isso, a diferença entre professores contratados por prazo determinado e indeterminado deve ser considerada nesta pesquisa, pois pode haver fatores de motivação ou desmotivação de docentes decorrentes dela.

2.2.2 Política e prática de benefícios organizacionais fornecidos aos docentes e demais trabalhadores

De acordo com informações disponibilizadas pelo site oficial da Unidade de Recursos Humanos (URH) do Centro Paula Souza (Centro Paula Souza, [2025]), tendo como base Leis, Portarias e outros documentos legais, a instituição analisada, por meio de seu Departamento de Saúde Ocupacional e Benefícios (DSOB), concede os seguintes benefícios organizacionais aos seus docentes:

- a) auxílio-alimentação (Lei nº 7.524 de 28 de outubro de 1991);
- b) auxílio-criança (Portaria CEETPS nº 43, de 1º de abril de 1997);
- c) assistência médica por meio do IAMSPE (Lei nº 17.293, de 15 de outubro de 2020);
- d) plano de previdência complementar (PrevCom) (Lei nº 14.653, de 22 de dezembro de 2011) e;
- e) vale-transporte (Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985, e Portaria nº 2104, de 27 de abril de 2018).

De acordo com Armstrong e Brown (2023), os benefícios organizacionais são fontes de motivação extrínseca. No entanto, além dos que foram apontados acima, pode haver outros benefícios organizacionais que são disponibilizados aos docentes e que não são declarados nem por meio do Departamento de Saúde Ocupacional e Benefícios (DSOB) da referida instituição nem por normas, fator capaz de impactar a motivação ou a desmotivação dos docentes,

conforme abordado pelas teorias motivacionais individuais, sociais e do trabalho nesta pesquisa.

Nesse contexto, destacam-se os seguintes procedimentos metodológicos adiante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou as abordagens qualitativa e quantitativa como suporte, com o propósito de integrar o fenômeno em estudo, permitindo uma compreensão abrangente da temática em pauta.

3.1 Método

Os métodos utilizados incluem os enfoques exploratório e descritivo, tendo como mote o estudo da motivação docente no âmbito da educação profissional técnica. Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e pesquisa *survey* (Creswell, 2010; Vergara, 2009).

3.2 Pré-teste

Foi desenvolvido um questionário, aplicado de forma preliminar a dez docentes da instituição pesquisada, dos quais sete responderam, correspondendo a 70% da amostra do pré-teste. O envio dos questionários foi realizado por meio de um formulário eletrônico (Google Forms) e compartilhado via *link* pelo WhatsApp, o que facilitou o acesso e garantiu o anonimato das respostas. O objetivo dessa aplicação foi avaliar a clareza e a compreensão das questões, bem como sua relação com os objetivos da pesquisa.

A partir da amostra preliminar, foi possível identificar as opiniões sobre os desafios enfrentados nos processos de comunicação do dia a dia. As respostas obtidas indicaram que os participantes compreenderam as questões formuladas; no entanto, eles sugeriram uma reorganização textual das perguntas, de modo a possibilitar ajustes para a coleta definitiva.

3.3 Técnicas e procedimentos

O questionário (APÊNDICE A) foi desenvolvido com base no referencial teórico e adaptado de outros questionários validados, tendo como base a matriz de amarração (exposta no subitem 3.4) e incluindo questões abertas, fechadas e mistas e o levantamento da pesquisa documental (ANEXO C).

O questionário foi organizado em três seções: a primeira parte apresentou uma questão sobre a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a segunda

abordou o perfil docente e a terceira parte incluiu as questões sobre fatores motivacionais (questões abertas e fechadas). Sendo assim, o questionário possuiu a seguinte estrutura:

Questão 1: confirmar o consentimento livre e esclarecido (TCLE);

Questões 2 a 7: identificar o perfil do docente;

Questão 8: verificar o entendimento do respondente sobre motivação por meio de questão aberta;

Questões 9 a 12: investigar aspectos de motivação intrínseca e/ou desmotivação por meio de questões abertas;

Questões 13 a 17: apurar aspectos de motivação extrínseca por meio de questões fechadas;

Questão 18: verificar aspectos de motivação intrínseca e/ou desmotivação por meio de questão fechada;

Questão 19: questão híbrida que visou apurar aspectos de motivação extrínseca e/ou desmotivação relacionados à política de Gestão de Recursos Humanos por meio de questão aberta e, posteriormente, identificar a influência desses aspectos na motivação docente por meio de questão fechada;

Questão 20: questão híbrida que pretendeu averiguar aspectos de motivação extrínseca e/ou desmotivação específicos de práticas de Gestão de Recursos Humanos por meio de questão aberta e, posteriormente, reconhecer a influência desses aspectos na motivação docente por meio de questão fechada.

Essas opções permitiram que os respondentes indicassem sua posição em relação à temática apresentada.

Para as questões fechadas e mistas (parte b), foi adotada a Escala tipo *Likert*, que, conforme Martins e Theóphilo (2007), tem o propósito de avaliar a concordância e a frequência dos respondentes em relação a uma afirmação, utilizando uma escala de cinco pontos, que pode variar conforme a pesquisa. Neste estudo, adotou-se uma escala de seis pontos, conforme ilustrado abaixo:

Quadro 2 - Pontuação da Escala tipo Likert

Alternativas Possíveis	Pontos
Concordo Totalmente	6
Concordo Parcialmente	5
Concordo	4
Discordo	3
Discordo Parcialmente	2
Discordo Totalmente	1

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2025).

Quanto às questões abertas e mistas (parte a), adotou-se a técnica de análise de conteúdo com base em análise categorial (Bardin, 1977).

3.4 Matriz de amarração metodológica

Com o objetivo de fundamentar a elaboração dos instrumentos de pesquisa, foi adotada a estratégia de desenvolver a Matriz de Amarração Metodológica proposta por Mazzon (Telles, 2001), a qual se concentra nos objetivos e na literatura pertinente.

Essa abordagem foi escolhida por permitir a criação de instrumentos de pesquisa que estejam em sintonia com o problema e os objetivos, ancorados na fundamentação teórica.

No Quadro 3 a seguir, é possível visualizar a Matriz de Amarração Metodológica.

Quadro 3 - Matriz de Amarração Metodológica

Problema de pesquisa: Quais são as influências exercidas pelas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de educação profissional técnica na motivação docente?		
Objetivo geral: Analisar as influências das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos no perfil motivacional de docentes pertencentes a uma instituição de educação profissional técnica.		
Objetivos Específicos	Construto / autores	Questões Instrumento de Pesquisa
1) Caracterizar as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela instituição de educação	Políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos. Autores consultados: Bergamini, Cecília Whitaker (2018);	Q19 – a) Quais outros benefícios você recebe ou tem ciência de que tem o direito a receber por ser um(a) docente nesta instituição de ensino? Q20 – a) Em sua unidade de ensino, há outros benefícios que você recebe

profissional técnica;	Muthuraman, Senthil (2023); Robbins, Stephen Paul (2020); Ulrich, Dave; Yeung, Arthur (2019).	ou tem ciência de que tem direito a receber por ser docente na unidade de pesquisa?
2) Identificar o perfil motivacional de docentes na referida instituição e;	Teorias motivacionais no âmbito social e do trabalho. Autores consultados: Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1993); McClelland, David Clarence (2009); Maslow, Abraham Harold (1970); McGregor, Douglas (2006); Ryan, Richard M.; Deci, Edward L. (2017).	Q2 a Q7 – Perfil docente. Q8 – O que você entende por motivação? Q9 – Qual é a sua motivação para atuar como docente? Q10 – Destacar e comentar sobre os fatores que levaram você a exercer a profissão docente. Q11 – Destacar e comentar sobre os fatores dificultadores na sua prática docente. Q12 – Está satisfeito com a sua atuação docente? Comente. Q18 – Considero que meu trabalho compensa o esforço investido.
3) Verificar as contribuições decorrentes das políticas e das práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela instituição, tendo em vista o perfil motivacional dos docentes.	Teorias motivacionais no âmbito social e do trabalho. Autores consultados: Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1993); McClelland, David Clarence (2009); Maslow, Abraham Harold (1970); McGregor, Douglas (2006); Ryan, Richard M.; Deci, Edward L. (27).01	Q13 – Estou satisfeito com o auxílio-alimentação oferecido pela instituição. Q14 – Estou satisfeito com o auxílio-criança adotado pela instituição. Q15 – A assistência médica fornecida pelo IAMSPE atende às minhas demandas e necessidades. Q16 – O plano de previdência complementar (PrevCom) oferecido pela instituição contribui para o meu investimento futuro. Q17 – O vale-transporte fornecido pela instituição facilita o meu deslocamento até o trabalho.

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2025), adaptado de Telles (2001).

3.5 Amostra e *locus* de pesquisa

A amostra foi constituída com base em um enfoque não probabilístico por acessibilidade do pesquisador (Vergara, 2009).

Foram encaminhados 92 questionários por meio de tecnologia de formulário eletrônico (Google Forms), tendo havido 63 retornos, o que corresponde a 68,48% do total.

O *locus* da pesquisa abrangeu três Escolas Estaduais de Ensino Médio e Técnico, sendo duas localizadas na Região Metropolitana de São Paulo (Osasco e Jaguaré) e uma na capital (Perus), todas pertencentes a uma instituição de Educação Profissional (Técnica e Tecnológica) do Estado de São Paulo.

3.6 Sistemática de avaliação

A avaliação dos resultados dos questionários aplicados aos docentes deu-se a partir da estatística descritiva (porcentagem, média, mediana, moda - frequência e desvio padrão) para as questões fechadas e mistas – parte B (quantitativa), sendo que as questões de 1 a 7 foram analisadas por porcentagem, enquanto as questões de 13 a 20 (parte B) foram evidenciadas com média, moda, mediana e desvio padrão (Costa, 2012; Morettin; Bussab, 2017) com utilização de *software* PSPP (Versão 2.0.1) para analisar os dados, pois o quantitativo atua como um suporte à pesquisa quali-quantitativa.

A análise dos dados quantitativos foi realizada utilizando-se de estatística descritiva, com o auxílio do *software* PSPP (Versão 2.0.1). Para as questões fechadas e mistas (parte B), calcularam-se medidas de tendência central (média, mediana, moda) e de dispersão (desvio padrão), de maneira a permitir uma visão abrangente sobre a distribuição das respostas. A escala tipo *Likert* foi adotada para a mensuração das respostas, segundo um formato padrão de seis pontos, variando de “Concordo Totalmente” a “Discordo Totalmente”.

A média é usada para identificar a tendência central das respostas (média próxima de seis indica maior concordância, e média próxima de um indica maior discordância). A mediana é útil quando se deseja evitar a influência de *outliers* ou valores extremos. A moda serve para identificar a resposta mais frequente. O desvio padrão (S) é usado para medir a dispersão das respostas em relação à média, utilizando a fórmula com “n-1” por ser uma amostra (em amostras grandes/populacionais, usa-se apenas n). O escore depende da interpretação desejada: se o objetivo é medir o nível de discordância, o peso maior deve ser atribuído a “discordo totalmente”, enquanto, para medir o nível de concordância, o peso maior deve ser dado a “concordo totalmente”. O escore seguirá o padrão, pois a escala tipo *Likert* utilizada terá o

seguinte formato: Concordo Totalmente (6), Concordo Parcialmente (5), Concordo (4), Discordo (3), Discordo Parcialmente (2) e Discordo Totalmente (1).

De acordo com estudo sobre o uso da escala de *Likert* na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas, a média, a mediana, a moda e o desvio padrão são ferramentas importantes para analisar os dados obtidos por meio dela (Costa Jr. *et al.*, 2024).

Quanto às questões abertas e mistas – parte A (qualitativa), elas foram investigadas por meio de análise de conteúdo (por categorização) no *software* MAXQDA Analytics Pro (Versão 24.6.0 – ano: 2024). A construção das categorias foi realizada seguindo os procedimentos descritos por Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021). Inicialmente, na etapa de Pré-análise, realizou-se a leitura preliminar dos dados para delimitar os conteúdos significativos, selecionando as questões abertas para inclusão no sistema de análise. Em seguida, na Análise do material, os dados foram classificados por frequência simples, agrupados e enumerados por categorias, com base na fundamentação teórica. As categorias foram etiquetadas e numeradas (1, 2, 3, entre outras), e a frequência simples foi determinada pela quantidade de aparições no material pesquisado. Durante o Tratamento dos resultados, produziu-se um texto-síntese para cada categoria a fim de expressar os significados presentes nas diversas unidades de análise. Finalmente, na etapa de interpretação, formaram-se quadros para caracterizar os resultados, considerando o tipo de estudo e a natureza do material analisado. Esse processo assegurou um exame ancorado na análise de conteúdo dos dados qualitativos e na fundamentação teórica desta pesquisa (Bardin, 1977).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No período compreendido entre novembro e dezembro de 2024, foram aplicados os questionários nos respectivos *locus* de pesquisa.

4.1 *Locus* de pesquisa

As unidades participantes estão localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, sendo duas situadas em municípios adjacentes à capital (Osasco e Perus) e uma na Zona Oeste do município de São Paulo (Jaguaré), a aproximadamente 45 km do centro da cidade. A caracterização socioeconômica dessas regiões está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados Socioeconômicos da Região

Local das instituições (Unidades escolas)	População estimada (2021).	IDHM (2010).	IDEB anos finais (2021).	PIB per capita (2020).	Salário Médio (2020).	População ocupada (2020).	Esgotamento sani- tário adequado (2010).
Unidade/escola de Osasco	700.000	0,740	5,2	20.000	3,0	50%	85%
Unidade/escola do Jaguaré	150.000	0,720	5,0	18.000	2,8	45%	80%
Unidade/escola de Perus	120.000	0,680	4,8	15.000	2,5	40%	75%

Fonte: IBGE (2023); Prefeitura de São Paulo (2022).

A Tabela 1 indica que as unidades escolares estão localizadas em regiões com desafios em termos de infraestrutura, renda per capita e IDHM. A primeira unidade escolar está situada em Osasco, que conta com uma população estimada de 700.000 habitantes e apresenta um IDHM de 0,740, de modo a se destacar favoravelmente em comparação com a unidade escolar do Jaguaré, localidade que possui um IDHM de 0,720 e uma população estimada de 150.000 habitantes. Por sua vez, a terceira unidade escolar está situada em Perus, região com uma população estimada de 120.000 habitantes e que apresenta o IDHM mais baixo entre as três analisadas, de 0,680, o que indica que se encontra em uma área mais carente. Além disso, a análise revela que todas as regiões das unidades enfrentam desafios relacionados a saneamento básico, sendo que Perus apresenta a menor porcentagem de esgotamento sanitário adequado, com apenas 75%, enquanto Osasco tem 85% e Jaguaré, 80%, conforme dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (Brasil, 2021).

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados obtidos contemplou os dados do questionário, a fundamentação

teórica, a estatística descritiva e a análise de conteúdo envolvendo a análise categorial.

4.3 Análise estatística

Com o intuito de investigar o perfil e os fatores motivacionais relacionados aos docentes, foram realizadas análises estatísticas, conforme detalhado a seguir.

4.3.1 Perfil docente

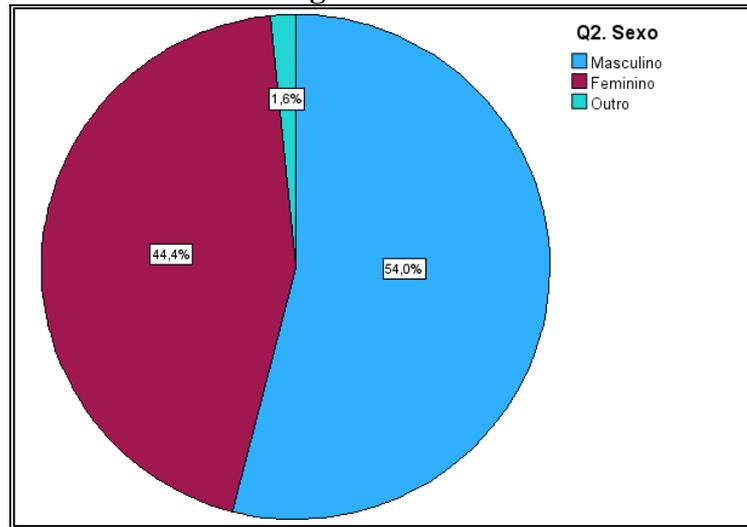
Os respondentes são docentes dos Cursos Profissionais Técnicos em Administração, Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração, Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Automação Industrial, Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, além dos Cursos Profissionais Técnicos em Logística, Marketing e Recursos Humanos.

Para caracterizar os participantes da pesquisa com relação ao Perfil Docente, foram dispostas sete questões que compõem a Parte A do questionário. As informações coletadas estão apresentadas e organizadas nas Figuras de 1 a 7 a seguir.



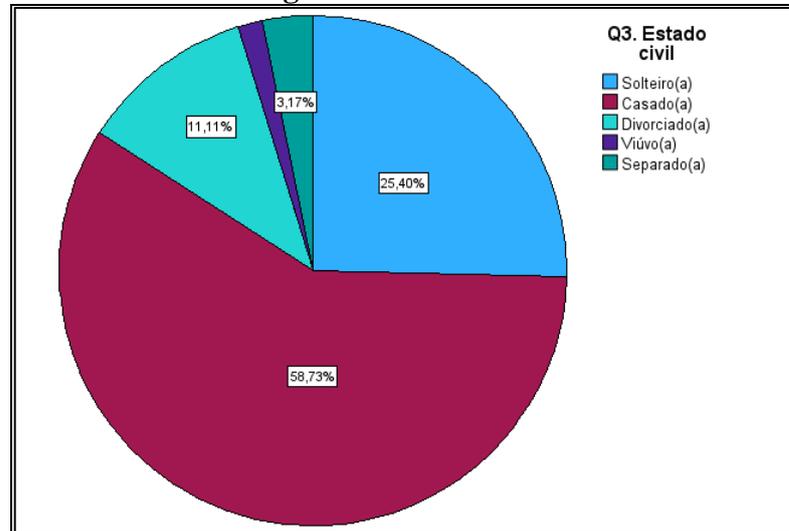
Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Na análise dos dados de concordância da questão 1, dispostos na Figura 1, todos os docentes que receberam o questionário concordaram em participar da pesquisa.

Figura 2 - Sexo

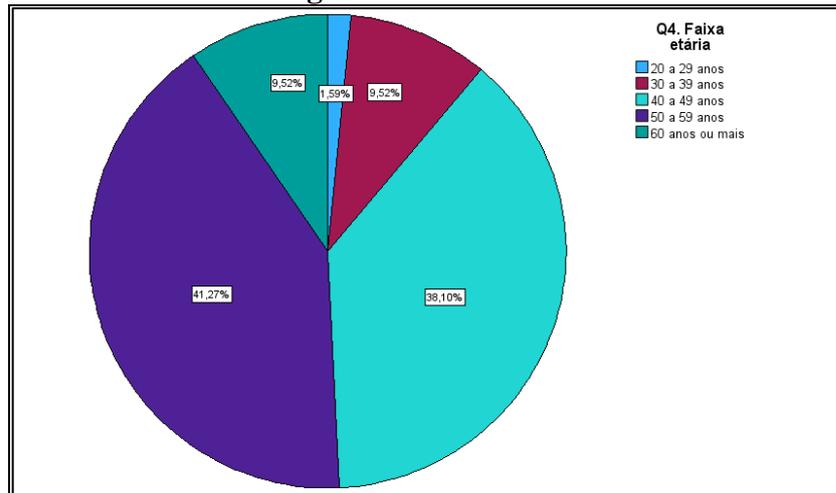
Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A questão 2 se referia aos dados demográficos dos entrevistados, reunidos na Figura 2. Observou-se que 54% são do sexo masculino, 44,40% são do sexo feminino e 1,6% dos respondentes assinalaram a opção outro.

Figura 3 - Estado Civil

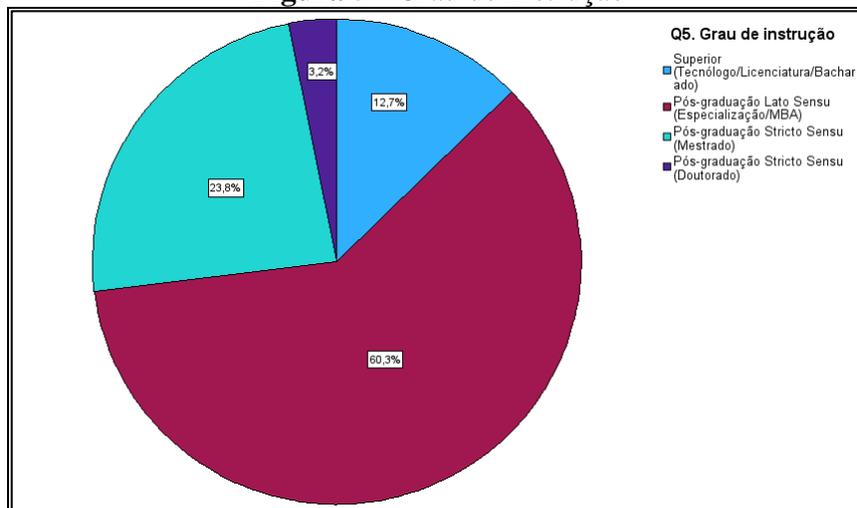
Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A Figura 3 apresenta as respostas para a questão 3, a qual se referia ao estado civil. Na análise dos dados, verificou-se que 25,4% dos participantes são solteiros, 58,7% são casados, 11,1% são divorciados, 1,6% são viúvos e 3,2% são separados.

Figura 4 - Faixa Etária

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

O exame da faixa etária dos entrevistados, questão 4, cujas respostas estão organizadas na Figura 4, revelou que as idades entre 40 e 59 anos representam 79,4% do total (sendo 38,1% para 40-49 anos e 41,3% para 50-59 anos). Os grupos mais jovens (20-29 anos e 30-39 anos) abrangem 11,1% da amostra, enquanto os participantes com 60 anos ou mais somam 9,5%.

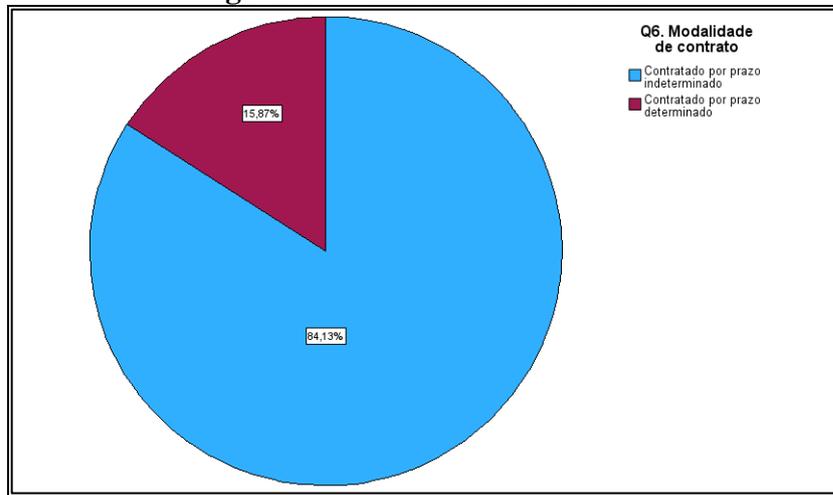
Figura 5 - Grau de Instrução

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

No tocante ao grau de instrução dos respondentes, investigado na questão 5, os dados colhidos, dispostos na Figura 5, apontaram que 12,7% possuem formação em nível superior (Tecnólogo, Licenciatura ou Bacharelado), 60,3% possuem pós-graduação *Lato Sensu* (Especialização ou MBA), 23,8% concluíram o Mestrado e 3,2% possuem Doutorado. Não houve menção à titulação de pós-doutorado ou livre-docência entre os entrevistados. Sendo

assim, os números revelaram que 87,3% dos participantes possuem pós-graduação, evidenciando um perfil acadêmico de pós-graduados de acordo com a amostra adotada.

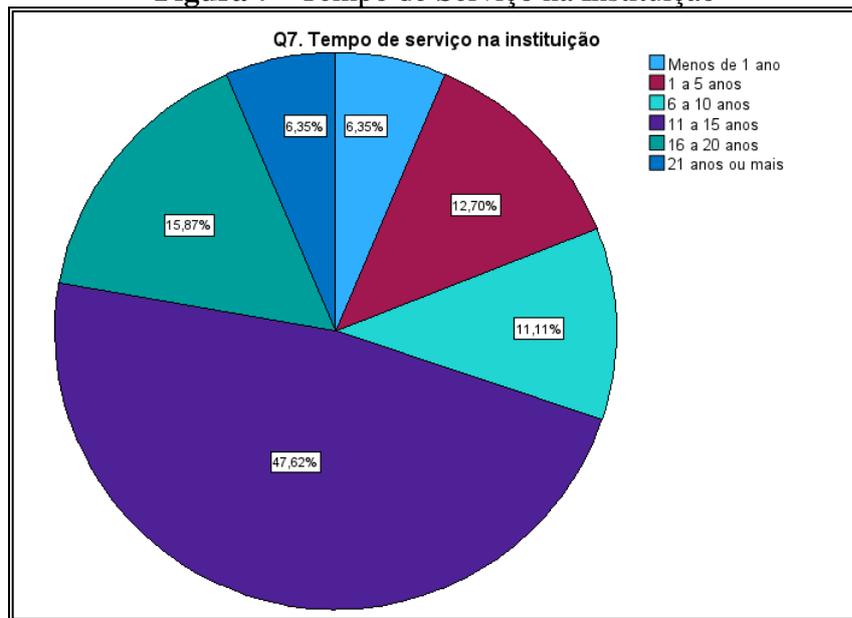
Figura 6 - Modalidade de Contrato



Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Por sua vez, a questão 6 investigou a modalidade de contrato dos participantes, e as respostas, apresentadas na Figura 6, indicaram que 84,13% estão contratados por prazo indeterminado, enquanto 15,87% possuem contrato por prazo determinado.

Figura 7 - Tempo de Serviço na Instituição



Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Na Figura 7, com relação à questão 7, a qual tratava sobre o tempo de serviço na

instituição, por meio dos dados organizados, observou-se que 47,62% dos respondentes possuem entre 11 e 15 anos de experiência. Em seguida, 15,87% dos respondentes têm entre 16 e 20 anos de experiência, enquanto 12,70% estão na faixa de 1 a 5 anos. A faixa de 6 a 10 anos de experiência representa 11,11% dos respondentes. As categorias de menor e maior tempo de serviço, menos de 1 ano e 21 anos ou mais, respectivamente, apresentam percentuais de 6,35% cada, de modo a sugerir que há uma escassez tanto de novos profissionais quanto de veteranos com mais de duas décadas de atuação. No total, 100% dos respondentes têm até 20 anos de experiência, o que pode indicar uma força de trabalho relativamente jovem e em desenvolvimento, com potencial para trazer novas perspectivas e inovações ao âmbito educacional. A distribuição etária e de experiência pode ser pertinente para entender as dinâmicas do setor que utiliza contratos de trabalho por prazo determinado e indeterminado.

4.3.2 Fatores motivacionais

Na parte C do questionário, as questões 13 a 17, 19 e 20 referiram-se aos benefícios disponibilizados aos docentes pela GRH e/ou pela unidade e estão ligadas aos fatores motivacionais extrínsecos. Por sua vez, a questão 18 investigou o esforço investido pelo docente em sua atuação profissional. As respostas dadas a todas essas questões podem ser observadas pela média, mediana, desvio padrão e moda na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Motivação extrínseca (Média, Mediana, Desvio Padrão e Moda)

Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19-B	Q20-B
Médias							
2,06	2,29	3,13	3,17	2,65	4,03	3,86	3,48
Mediana							
1	1	3	3	2	4	4	4
Desvio Padrão							
1,523	1,698	1,651	1,582	1,842	1,545	1,585	1,654
Moda							
1	1	1	1	1	5	4	4

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A análise das questões 13 a 17 demonstrou que fatores ligados à motivação extrínseca, como auxílio-alimentação (Q13) e vale-transporte (Q17), apresentam elevados níveis de insatisfação, com médias de 2,06 e 2,65, respectivamente. Enquanto isso, assistência médica (Q15) e previdência complementar (Q16) são vistas de forma neutra ou parcialmente positiva, com médias de 3,13 e 3,17, respectivamente. A questão 14 (Q14), com média de 2,29, indica

que, em geral, os respondentes tendem a discordar das afirmativas positivas sobre o auxílio-creche, sinalizando uma insatisfação moderada. A moda e a mediana, ambas com valor 1, indicam que a maior parte dos respondentes discordam dessa afirmação. Devido ao caráter discreto dos dados com valores separados de uma unidade, um desvio padrão entre 1 e 2 é aceitável e mostra que as respostas seguem uma tendência, concentrando a distribuição estatística em torno da média. Por exemplo, o desvio padrão de 1,523 para o auxílio alimentação (Q13) e de 1,842 para o vale-transporte (Q17) indica que, embora haja variação nas respostas, a maioria dos respondentes se encontra em uma faixa de insatisfação. De forma semelhante, o desvio padrão de 1,651 para a assistência médica (Q15) e de 1,582 para a previdência complementar (Q16) demonstra uma distribuição mais concentrada em torno da média, sugerindo opiniões mais homogêneas entre os respondentes. Isso está em consonância com a teoria bifatorial de Herzberg, que destaca a distinção entre fatores higiênicos (como condições de trabalho e benefícios organizacionais) e fatores motivacionais (como a natureza do trabalho e o reconhecimento) (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993). Já o reconhecimento e a valorização do esforço trabalhados na questão 18 (Q18) destacam-se positivamente, com uma média de 4,03, e são elementos de motivação intrínseca, de acordo com Ryan e Deci (2017). Portanto, entender essas dinâmicas é decisivo para orientar políticas de GRH que melhorem a satisfação e o desempenho dos docentes, equilibrando fatores extrínsecos e intrínsecos (Ulrich; Yeung, 2019).

A análise da questão 19-B que consta na Tabela 2 revelou que a média de 3,86 e a mediana de 4 são indicativas de satisfação alta em relação aos benefícios de ordem geral decorrentes das políticas de GRH que influenciam os níveis de motivação. O desvio padrão corresponde a 1,585, indicando que, embora haja alguma variação nas respostas, a maioria dos respondentes está próxima da média, sinalizando um grau de concordância razoável entre os participantes. A moda, totalizando 4, reforça essa percepção, pois mostra que o valor mais frequente atribuído pelos respondentes é elevado. Segundo Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), a presença de fatores motivacionais, como o reconhecimento de apoio em momentos críticos, aumenta a satisfação no trabalho. Já Armstrong e Brown (2023) afirmam que as políticas e as práticas de GRH que reconhecem e recompensam os colaboradores podem promover a motivação no ambiente de trabalho.

Por fim, ainda com base na Tabela 2, o exame das respostas dadas ao item B da questão 20 evidenciou que a média de 3,48 e a mediana de 4 indicam uma percepção positiva sobre os benefícios de ordem específica pela unidade, por prática de GRH, que influenciam os níveis de motivação. O desvio padrão é de 1,654 e a moda é 4. De acordo com Ulrich e Yeung (2019),

políticas e práticas de GRH eficientes que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são capazes de contribuir para esse nível de satisfação. Além disso, conforme McClelland (2009), a satisfação dessas necessidades pode estar ligada à motivação de realização dos docentes, resultando em maior comprometimento com a organização.

A Tabela 3 apresenta as respostas referentes à questão 19, item A.

Tabela 3 - Quais outros benefícios você recebe ou tem ciência de quem tem o direito a receber por ser um (a) docente nesta instituição de ensino

Questão 19-A	Respondentes	Porcentagem
Desconheço benefícios.	33	52,38
Benefício por política de GRH e ligado à remuneração do docente	20	31,75
Benefício por gestão das vantagens e não ligados à remuneração do docente.	7	11,11
Sem manifestação ou situações indefinidas	3	4,76

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A análise da questão 19-A que consta na Tabela 3 sinalizou que 52,38% dos docentes desconhecem os benefícios oferecidos pela instituição, enquanto 31,75% identificam algum benefício decorrente das políticas de GRH e ligado à remuneração. Já 11,11% mencionam outros benefícios não relacionados à remuneração. Por meio desses dados, infere-se que a motivação extrínseca pode ser comprometida, conforme apontado por Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), cuja teoria enfatiza a importância dos fatores higiênicos, como benefícios, para a satisfação no trabalho. Segundo Bergamini (2006), a gestão de recompensas e os benefícios organizacionais estão diretamente relacionados à motivação extrínseca dos trabalhadores. Adicionalmente, Almeida (2023) ressalta que a divulgação efetiva dos benefícios oferecidos é significativa para garantir que os docentes se sintam reconhecidos e valorizados.

No entanto, conforme apresentado, a análise da questão 19-A (Tabela 3) sinalizou que 52,38% dos docentes desconhecem os benefícios oferecidos pela instituição, enquanto a questão 19-B (Tabela 2) apresentou uma média de 3,86, e uma moda de 4, referindo-se à satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela instituição. Esses dados sugerem que os resultados positivos na parte B são decorrentes daqueles que têm conhecimento dos benefícios, mas também enfatizam a necessidade de otimizar a comunicação institucional, visando garantir que os docentes estejam cientes dos benefícios a que têm direito.

A seguir, a Tabela 4 traz os números referentes ao item A da questão 20.

Tabela 4 - Em sua unidade de ensino, há outros benefícios que você recebe ou tem ciência de que tem direito a receber por ser docente na unidade pesquisa

Questão 20-A	Respondentes	Porcentagem
Desconheço benefícios.	56	88,89
Benefício por gestão das vantagens e não ligados à remuneração do docente.	3	4,76
Sem manifestação ou situações indefinidas	2	3,17
Benefício por política de GRH e ligado à remuneração do docente	2	3,17

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A análise da questão 20-A, apresentada na Tabela 4, apontou que 88,89% dos docentes desconhecem algum benefício disponível e proporcionado por sua unidade de ensino, enquanto 4,76% citam benefícios não relacionados à remuneração e 3,17% dos respondentes mencionam benefícios associados à remuneração por Práticas de Gestão de Recursos Humanos ligados à unidade. Desse modo, esses resultados evidenciam uma lacuna significativa na comunicação interna sobre os benefícios proporcionados pelas unidades aos docentes, o que pode impactar níveis de motivação extrínsecas, pois a ausência de fatores higiênicos adequados, como a percepção clara dos benefícios, resulta em desmotivação, conforme proposto por Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993). Além disso, a baixa percepção de benefícios contrasta com a importância de uma gestão clara e eficiente de incentivos de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, como enfatizado por Ulrich e Yeung (2019) e Ryan e Deci (2017), para criar condições externas que favoreçam a motivação e o engajamento.

A análise da questão 20-B que consta na tabela 2 revela que a média de 3,48 e a mediana de 4 indicam uma percepção positiva sobre os benefícios de ordem específica pela unidade, por prática de GRH, que influenciam os níveis de motivação. O desvio padrão é de 1,654, indicando uma variação moderada nas respostas. A moda é 4, o que significa que a maioria dos respondentes atribuiu um valor positivo nesta intensidade, reforçando a percepção de satisfação com esses benefícios. De acordo com Ulrich e Yeung (2019), políticas e práticas de GRH eficazes que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão provavelmente contribuindo para esse nível de satisfação. Além disso, conforme McClelland (2009), a satisfação dessas necessidades pode estar ligada à motivação de realização dos docentes, resultando em maior comprometimento com a organização.

Contudo, a averiguação das respostas dadas ao item A da questão 20 (Tabela 4) revelou que grande maioria dos docentes desconhece os benefícios oferecidos pela unidade de ensino, o que levanta uma questão importante: como é possível que haja uma percepção positiva no item B se muitos desconhecem os benefícios?

Essa disparidade pode ser explicada por dois fatores. O primeiro deles diz respeito à comunicação ineficaz, ou seja, à falta de comunicação adequada, fato que pode levar à percepção de que os benefícios são insuficientes ou inexistentes, mesmo que eles existam (Ulrich; Yeung, 2019). Isso sugere a necessidade de melhorar a comunicação interna para garantir que todos os docentes estejam cientes dos benefícios disponíveis. O segundo aspecto que pode explicar a disparidade encontrada tem relação com a percepção seletiva, isto é, os docentes que conhecem os benefícios podem ter uma percepção positiva forte o suficiente para influenciar a média e a moda, apesar da falta de conhecimento entre a maioria (Muthuraman, 2023). Tal aceção indica que os benefícios existentes são valorizados por aqueles que têm conhecimento deles, mas a falta de conhecimento é uma barreira significativa para a motivação geral.

Em suma, os respondentes da pesquisa são majoritariamente do sexo masculino, casados e possuem idades entre 40 e 59 anos, com um elevado nível de instrução, sendo 87,3% com pós-graduação. A maioria possui contrato de trabalho por prazo indeterminado (84,13%), enquanto uma minoria está contratada por prazo determinado (15,87%). A experiência na instituição (Tempo de Serviço na Instituição) é variada, com destaque para aqueles com 11 a 15 anos de serviço. As principais tendências indicam que os docentes têm percepções variadas sobre os benefícios oferecidos: há, por um lado, insatisfação com fatores extrínsecos, como auxílio-alimentação, auxílio-criança e vale-transporte, ao passo que, por outro lado, benefícios como assistência médica e previdência complementar são vistos de forma mais neutra ou com tendência a escore positivo. A valorização do esforço investido no trabalho destaca-se positivamente como um fator intrínseco, segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1993). Igualmente, sugerindo a importância de políticas de Gestão de Recursos Humanos que reconheçam e recompensem o desempenho dos docentes (Ryan; Deci, 2017), a motivação intrínseca é importante para o engajamento e o bem-estar dos docentes. Baldissarelli *et al.* (2020) corroboram essas afirmações ao enfatizarem que políticas de GRH que promovem o reconhecimento e a valorização do trabalho dos docentes são importantes para manter a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho.

Neste estudo, aplicou-se a escala tipo *Likert* com o seguinte formato: Concordo Totalmente (6), Concordo Parcialmente (5), Concordo (4), Discordo (3), Discordo Parcialmente (2) e Discordo Totalmente (1).

De modo a ampliar o objeto de estudo desta dissertação – motivação – apreenderam-se as posições dos sujeitos inerentes às questões abertas, adotando, como já mencionado, a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

4.4 Análise de conteúdo

A parte B do questionário era composta pelas questões 8 a 12 voltadas aos fatores motivacionais, as quais, sob a ótica da análise de conteúdo, requereram a leitura, a análise e a posterior codificação, gerando a formulação das categorias temáticas. As categorias foram construídas a partir da leitura das respostas fornecidas, tendo em vista os objetivos estabelecidos e ancorados na fundamentação teórica (Matriz de amarração). A análise centrou-se preferencialmente na frequência com que as palavras emergiram nas respostas dos sujeitos, de maneira a identificar padrões e tendências. Os Quadros 4, 5, 6, 7 e 8 abaixo apresentam os significados a partir dessa frequência no material pesquisado (Bardin, 1977) e destacam como as palavras foram quantificadas e analisadas para dar acentuada robustez à pesquisa.

Os Quadros foram concebidos com base na análise de conteúdo das respostas dos participantes em cada questão. Na coluna “Trechos de Citações dos Respondentes”, identificaram-se padrões e frequências nas respostas, uma vez que foram utilizadas palavras e expressões mais recorrentes para permitir uma interpretação estruturada e quantificável dos dados coletados por meio do *software* MAXQDA Analytics Pro (Versão 24.6.0 – ano: 2024). O método de codificação e categorização temáticas foi destacado na coluna “Codificação/Etiquetas”, agrupando as respostas em quatro categorias de acordo com os objetivos da pesquisa e a fundamentação teórica para as questões 8, 9 e 10, dispostas nos Quadros 4, 5 e 6, respectivamente: motivação intrínseca (prazer, propósito, entre outros), motivação extrínseca (remuneração, condições de trabalho, entre outros), motivação por outras instruções ou outro entendimento e desmotivação.

Quanto às questões 11 e 12, cujos exames estão apresentados nos Quadros 7 e 8 respectivamente, seguiram-se os mesmos procedimentos da análise de conteúdo citados acima, com a construção das categorias: Motivado, Parcialmente Motivado e Desmotivado. Os princípios da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), foram seguidos na concepção de todos os quadros.

Passa-se, então, à observação de cada um deles.

Quadro 4 - Categorização da Questão 8

QUESTÃO 8 - O que você entende por motivação?			Categorias			
Respondentes	Trechos de citações dos respondentes para formação das categorias	Codificação/Etiquetas	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Docente 1	Dar e receber com prazer	Dar e receber prazer / ação	Motivação intrínseca (Prazer, propósito, etc.)	Motivação extrínseca (Remuneração, condições de trabalho, etc.)	Motivação por outras situações ou outro entendimento.	Desmotivação
Docente 2	Sentimento que nos move a cada dia...	Mover /ação				
Docente 3	Propósito	Propósito				
Docente 4	Motivação é o alinhamento de Expectativa, Identificação, Esforço e Necessidade.	Necessidade				
Docente 5	Estar com propósito de fazer algo.	Propósito e fazer / ação				
Docente 6	Motivo para a ação...	Ação				
Docente 7	Aquilo que me faz seguir em frente	Seguir /ação				
Docente 8	Ter motivos para fazer o seu trabalho com satisfação e alegria.	Satisfação e alegria				
Docente 9	Motivação é o impulso interno que nos leva a agir em direção a metas e objetivos...	Impulso interno				
Docente 10	Motivação é o que o traz a sensação de felicidade antes ou durante um processo...	Sensação de felicidade				
Docente 11	Ter um objetivo e lutar para conseguir	Lutar / ação				
Docente 12	Sentir vontade de fazer algo	Vontade de fazer / ação				
Docente 13	Reconhecimento pelo trabalho prestado.	Reconhecimento /ação				
Docente 14	Algo que nos move, impulso para agir.	Impulso / ação				
Docente 15	Fator preponderante ... que nos permite efetivar nossas tarefas	Efetivar / ação				
Docente 16	Um impulso que me leva uma a agir para alcançar meus objetivos, dando o meu melhor	Impulso / ação				
Docente 17	São os motivos que impulsionam uma pessoa para a busca de seus resultados	Impulso / ação				
Docente 18	São um conjunto de razões que impulsionam uma pessoa a alcançar um objetivo...	Impulso /ação				
Docente 19	Motivação eu entendo como o desejo interno do indivíduo de fazer algo	Desejo e ação				
Docente 20	A vontade de realizar algo	Realização / ação				
Docente 21	É o que te incentiva a fazer algo.	Fazer / ação				
Docente 22	o que me impulsiona	Impulso / ação				
Docente 23	Estímulos internos ou externos para se fazer algo.	Fazer / ação				
Docente 24	Alegria	Alegria				
Docente 25	Incentivo para conquistar sonhos!	Conquistar / ação				
Docente 26	Conjunto de fatores ... impulsionada a alcançar objetivos	Impulso / ação				
Docente 27	onde quero chegar.	Chegar / ação				
Docente 28	Algo que toque seu coração, que te faça mover.	Mover /ação				
Docente 29	Fazer o que gosto e sinto bem, um ótimo salário, condições de trabalho adequadas.	Fazer / ação				
Docente 30	É uma força interna que impulsiona a pessoa a agir para atingir um objetivo	Força interna / ação				
Docente 31	Podemos definir motivação como um conjunto de apoio de desenvolvimento...	Desenvolvimento / ação				
Docente 32	Vontade, desejo, estímulo para realizar ou a construção de algo...	Realização / ação				
Docente 33	Impulso para alcançarmos os objetivos	Impulso / ação				
Docente 34	Motivação é o impulso interno ou externo que leva alguém a agir...	Impulso interno ou externo / ação				
Docente 35	Uma vontade que nos leva a ir além com vontade e felicidade	Vontade de fazer / ação				
Docente 36	Estar totalmente satisfeito no trabalho, socialmente e profissionalmente	Estar satisfeito				
Docente 37	É uma satisfação que um profissional tem em desenvolver o próprio trabalho!	Satisfação e realizar (ação)				
Docente 38	É a atitude. Ter motivo para fazer a ação	Fazer / ação				
Docente 39	...Entro no ambiente escolar como educador.	Educar / ação				
Docente 40	O desejo de realizar bem uma coisa.	Realizar / ação				
Docente 41	Algo que faz movimentar	Movimentar / ação				
Docente 42	Algo que te atrai para atuar além da obrigação	Atual / ação				
Docente 43	O que te influencia a continuar	Influenciar - continuar / ação				
Docente 44	Motivos que tenho para realizar uma ação	Ação				
Docente 45	Incentivo para conquistar sonhos!	Incentivo, conquistar / ação				
Docente 46	Fazer a diferença na vida dos meus alunos.	Fazer / ação				
Docente 47	Iluminar as pessoas com conhecimento	Iluminar / ação				
Docente 48	Aquilo que te move	Mover /ação				
Docente 49	Constatar que o trabalho pode render frutos	Constatar / ação				
Docente 50	Condição interior que pode ou não sofrer influência externa...	Influenciar / ação				
Docente 51	Sentir-se plenamente realizado a realizar/realizando algo.	Realizar / ação				
Docente 52	Capacidade de aumentar seu *querer* a partir de fatores externos	Querer / ação				
Docente 53	Busca constante do melhor resultado	Buscar resultados / ação				
Docente 54	Novas técnicas para apresentar plano de planejamento escolar .	Apresentar / ação				
Docente 55	Ânimo	Ânimo				
Docente 56	Motivação e algo a ser cultivado por cada um	Cultivado				
Docente 57	Alunos contentes	Felicidade				
Docente 58	Para mim é fazer algo com entusiasmo com dedicação e felicidade	Fazer / ação				
Docente 59	Estar com propósito de fazer algo	Fazer / ação				
Docente 60	Algo que nos move, impulso para agir	Mover /ação				
Docente 61	Estar com propósito de fazer algo.	Proposito / fazer / ação				
Docente 62	...estado mental positivo que influencia o comportamento do trabalhador...	Influência / comportamento				
Docente 63	Novas técnicas para apresentar plano de planejamento escolar .	Apresentar / ação				

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Quadro 5 - Categorização da Questão 9

QUADRO 5 - CATEGORIZAÇÃO DA QUESTÃO 9						
QUESTÃO 9 - Qual é sua motivação para atuar como docente?						
Respondentes	Trechos de citações dos respondentes para formação das categorias	Códificação/Etiquetas	Categorias			
			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Docente 1	Alguns alunos interessados e queridos	Interesse e Prazer	Motivação intrínseca (Prazer, propósito, etc.)	Motivação extrínseca (Remuneração, condições de trabalho, etc.)	Motivação por outras situações ou outro entendimento.	Desmotivação
Docente 2	Transformar a vida dos estudantes através do meu trabalho	Propósito de ensinar				
Docente 3	Transformar realidades	Propósito de ensinar				
Docente 4	Identificação com a Docência, Autonomia de Abordagem dos exigidos, Ambiente de trabalho favorável e acolhedor.	Identificação com a docência				
Docente 5	...Ver o crescimento pessoal de cada um.	Prazer por crescimento dos outros				
Docente 6	...O corpo discente por vezes consegue me desmotivar e ou as condições de trabalho proporcionam a desmotivação.	Desmotivação - condições de trabalho				
Docente 7	O aprendizado constante e a remuneração	Prazer em aprendizado e remuneração				
Docente 8	Ter a satisfação de passar o meu conhecimento pedagógico para os meus alunos.	Prazer em ensinar				
Docente 9	Minha motivação para atuar como docente é impulsionada pelo desejo de inspirar e transformar vidas por meio da educação	Prazer por transformar vidas				
Docente 10	...mas na maior parte do tempo não tenho tido motivação, sigo... por conta das responsabilidades que tenho.	Desmotivação - frustração				
Docente 11	Levar conhecimento, para se tornarem vencedores na vida profissional e na vida pessoal	Propósito de ensinar				
Docente 12	Prazer em ensinar	Prazer em ensinar				
Docente 13	As mudanças provocadas na vida dos meus alunos.	Propósito de ensinar				
Docente 14	Estrutura da escola, gostar de lecionar e os colegas, trabalho pedagógico da unidade, entre outros.	Prazer em lecionar na unidade				
Docente 15	O que me move é minha importância e educativa para os estudantes.	Propósito de ensinar				
Docente 16	Despertar nos alunos a terem suas próprias opiniões com base em estudos e pesquisas	Propósito de ensinar				
Docente 17	A oportunidade de compartilhar conhecimentos e interagir com jovens	Propósito de ensinar				
Docente 18	Minha motivação para atuar como docente é oferecer apoio...e aprender de forma eficaz....	Propósito de ensinar				
Docente 19	Ser um meio para troca de informações, ou seja ensinar e aprender ao mesmo tempo	Propósito de ensinar				
Docente 20	Vocação	Propósito de ensinar				
Docente 21	A possibilidade de estar em contato com jovens e adolescentes, ensinando e aprendendo com eles, além de aspecto financeiro.	Propósito de ensinar e remuneração				
Docente 22	formacao dos alunos, minha evolucao pessoal	Propósito de ensinar				
Docente 23	Satisfação pessoal e aptidão para a profissão	Prazer em ensinar				
Docente 24	Contato com o aluno	Prazer em relacionamento				
Docente 25	Fazer a diferença na vida dos meus alunos	Propósito de ensinar				
Docente 26	Transmitir informação e formar profissionais	Prazer em ensinar				
Docente 27	Gosto de lecionar e aprender no processo	Prazer em ensinar				
Docente 28	No geral, me sinto bem mentalmente, fisicamente, espiritualmente.	Sentimento de bem estar				
Docente 29	Gostar da área	Prazer em ensinar				
Docente 30	compartilhar conhecimentos e inspiar alunos a atingir seu potencial	Propósito de ensinar				
Docente 31	Participar para um mundo melhor, formar profissionais, ajudar pessoas interessadas em cumprir novos desafios e metas.	Propósito de ensinar				
Docente 32	Estimular os estudantes a gostarem de estudar, despertar os estudantes para o gosto nas ciências	Propósito de ensinar				
Docente 33	Esperança num novo amanhã	Propósito de ensinar				
Docente 34	Ensinar o que eu aprendi para uma nova geração	Propósito de ensinar				
Docente 35	Ajudar o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos	Propósito de ensinar				
Docente 36	Fazer na vida das pessoas e sociedade	Propósito de ensinar				
Docente 37	Desenvolver habilidades técnicas pessoais!	Propósito de ensinar				
Docente 38	Gosto da minha profissão e estar na sala de aula contribuindo para formação dos alunos	Prazer em ensinar				
Docente 39	Deixar como herança o conhecimento para os donos do futuro, pois são a razão da minha existência.	Propósito de ensinar				
Docente 40	O progresso dos alunos e a troca de experiências.	Propósito de ensinar				
Docente 41	Troca de conhecimento	Trocar conhecimento				
Docente 42	Lidar com jovens e compartilhar os conhecimentos,	Prazer em ensinar				
Docente 43	Acreditar na educação	Propósito de ensinar				
Docente 44	Salário...	Remuneração				
Docente 45	Poder formar e auxiliar pessoas no desenvolvimento profissional delas, de que elas tenham melhor qualidade de vida.	Propósito de ensinar				
Docente 46	Poder transmitir o conhecimento que adquiri na minha vida profissional para outros.	Propósito de ensinar				
Docente 47	Fazer a diferença no mundo da educação	Propósito de ensinar				
Docente 48	Já não tenho mais	Desmotivação				
Docente 49	Ver o trabalho evoluir	Prazer no desenvolvimento				
Docente 50	Desejo de contribuir para a formação de outro indivíduo	Propósito de ensinar				
Docente 51	Gerar por meio da educação, melhoria na sociedade formando cidadãos mais capazes, críticos e atuantes.	Propósito de ensinar				
Docente 52	Transpor o conhecimento técnico, acadêmico, com finalidade de pensamentos futuros	Propósito de ensinar				
Docente 53	Colaborar na instrução dos jovens, seja nos conhecimentos do seu grau, nos técnicos ou mesmo para a vida.	Propósito de ensinar				
Docente 54	Novas maneiras de apresentar plano de planejamento .	Prazer em ensinar com planejamento				
Docente 55	O sucesso dos meus ex-alunos	Propósito de ensinar				
Docente 56	Sentir se desafiada a melhorar a cada dia	Sentimento de bem estar				
Docente 57	Os alunos	Propósito de ensinar				
Docente 58	Contribuir de alguma forma para mudanças de vida dos estudantes	Propósito de ensinar				
Docente 59	...Ver o crescimento pessoal de cada um	Propósito de ensinar				
Docente 60	Estrutura da escola, gostar de lecionar e os colegas, trabalho pedagógico da unidade, entre outros	Propósito de ensinar				
Docente 61	...Ver o crescimento pessoal de cada um.	Propósito de ensinar				
Docente 62	...Corpo discente por vezes consegue me desmotivar e ou as condições de trabalho proporcionam a desmotivação.	Desmotivação - condições de trabalho				
Docente 63	Novas maneiras de ensinar	Prazer em ensinar com planejamento				

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Quadro 6 - Categorização da Questão 10

QUADRO 6 - CATEGORIZAÇÃO DA QUESTÃO 10			Categorias			
QUESTÃO 10 - Destacar e comentar sobre os fatores que levaram você a exercer a profissão docente.			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Respondentes	Trechos de citações dos respondentes para formação das categorias	Codificação/Etiquetas				
Docente 1	Praze em ensinar ...	Prazer em ensinar	Motivação intrínseca (Prazer, propósito, etc.)	Motivação extrínseca (Remuneração, condições de trabalho, etc.)	Motivação por outras situações ou outro entendimento.	Desmotivação
Docente 2	Poder compartilhar conhecimento, contribuir com o desenvolvimento dos estudantes	Propósito de ensinar				
Docente 3	Possibilitar o acesso a oportunidades	Propósito de ensinar				
Docente 4	Oportunidade, Identificação e Auto realização.	Propósito de ensinar				
Docente 5	Querer melhorar o futuro das pessoas.	Propósito de ensinar				
Docente 6	Agente disseminador de conhecimento...	Propósito de ensinar				
Docente 7	Na época por falta de recursos financeiros	Remuneração				
Docente 8	Amor ao ensinar os meus conhecimentos aos meus alunos.	Prazer em ensinar				
Docente 9	Compartilhar conhecimento ...	Propósito de ensinar				
Docente 10	...uma sensação de realização mais constante e que eu faria uma diferença social...	Propósito de ensinar				
Docente 11	Gosto de estar em contato com pessoas e também adquirir novos conhecimentos	Prazer em ensinar				
Docente 12	Meu pai foi professor e sempre admirei essa profissão	Propósito de ensinar				
Docente 13	Devolver gratuitamente todo conhecimento que adquiri na minha formação	Propósito de ensinar				
Docente 14	No início buscava outra fonte de renda.	Remuneração				
Docente 15	Relevância social.	Propósito de ensinar				
Docente 16	Despertar nos alunos que eles podem ir aonde eles quiserem	Propósito de ensinar				
Docente 17	Gostar de pessoas e gostar do ambiente escolar	Prazer em ensinar				
Docente 18	...influenciar diretamente o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos.	Propósito de ensinar				
Docente 19	...satisfação de trocar informação	Prazer em ensinar				
Docente 20	Oportunidades	Oportunidades				
Docente 21	Principalmente, a vontade de compartilhar conhecimento.	Propósito de ensinar				
Docente 22	vocação	Propósito de ensinar				
Docente 23	Insatisfação por atuar em outra área	Oportunidades				
Docente 24	Querer aprender cada vez mais	Prazer em aprender				
Docente 25	..Ganhos financeiros	Remuneração				
Docente 26	...Pessoas em transformação através da busca do saber	Propósito de ensinar				
Docente 27	Segunda carreira...	Remuneração				
Docente 28	Questão financeira...	Remuneração				
Docente 29	Poder instruir uma pessoa, clarear a mente e ajudar a direcionar.	Propósito de ensinar				
Docente 30	...Formar cidadãos e a oportunidade em impactar vidas positivamente	Propósito de ensinar				
Docente 31	A melhor forma de aprender é ensinando...	Prazer em aprender				
Docente 32	...Os horários...	Ambiente de trabalho				
Docente 33	Esperança	Propósito de ensinar				
Docente 34	Sempre quis ser professor	Propósito de ensinar				
Docente 35	Motivação pessoal. Um dia recebi isso, e chegou o momento de retribuir	Propósito de ensinar				
Docente 36	Sempre gostei muito de dar aula e foi uma realização profissional	Propósito de ensinar				
Docente 37	Foi um desejo de infância	Propósito de ensinar				
Docente 38	Vocação e oportunidade de exercer uma segunda atividade	Remuneração				
Docente 39	...No processo da educação há uma razão política e não material...	Propósito de ensinar				
Docente 40	Gostar de ensinar e gosto pelo ambiente escolar	Prazer em ensinar				
Docente 41	Falsa sensação de liberdade...	Ambiente de trabalho				
Docente 42	Acreditar no futuro dos jovens, como agentes de mudanças	Propósito de ensinar				
Docente 43	Acreditar na educação e no conhecimento como meios libertadores.	Propósito de ensinar				
Docente 44	Desde a infância gosto muito da profissão, gosto de ensinar e aprender.	Prazer em ensinar				
Docente 45	Docente é uma atividade que beneficia a sociedade e torna o mundo melhor	Propósito de ensinar				
Docente 46	A princípio para substituí-lo na etec e pretendo ficar o quanto eu aguentar.	Oportunidades				
Docente 47	Transmitir conhecimento e influenciar a carreira dos alunos	Propósito de ensinar				
Docente 48	Era instrutor técnico em um empresa, fui convidado a ministrar aulas e não sai mais	Oportunidades				
Docente 49	Afinidade	Ambiente de trabalho				
Docente 50	Oportunidade...	Oportunidades				
Docente 51	Contribuir socialmente...	Propósito de ensinar				
Docente 52	... fazer a transpassagem desse conhecimento...	Propósito de ensinar				
Docente 53	A necessidade de colaborar na formação das novas gerações	Propósito de ensinar				
Docente 54	Oportunidade no curso Eja	Oportunidades				
Docente 55	...Proporcionou-me a compreensão do mundo e quero passar isso para meus alunos	Propósito de ensinar				
Docente 56	Me da alegria, gosto do que falar	Prazer em ensinar				
Docente 57	Alunos, empatia aos mesmos	Ambiente de trabalho				
Docente 58	Apontar direção e contribuir com o futuro deles	Propósito de ensinar				
Docente 59	Querer melhorar o futuro das pessoas	Propósito de ensinar				
Docente 60	No início buscava outra fonte de renda	Remuneração				
Docente 61	Querer melhorar o futuro das pessoas.	Propósito de ensinar				
Docente 62	Estava atuando como agente disseminador de conhecimento e me tornei professor.	Oportunidades				
Docente 63	Por meio do curso EJA	Oportunidades				

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

As questões 8, 9 e 10 e os quadros 4, 5 e 6 geraram as seguintes categorias:

- motivação intrínseca (prazer, propósito e outros aspectos);
- motivação por outras situações ou outro entendimento;
- motivação extrínseca (remuneração, condições de trabalho e outros elementos) e;
- desmotivação.

A partir da análise das questões 8, 9 e 10, temos as seguintes considerações:

Tabela 5 - Questões 8, 9 e 10

Questões 8, 9 e 10.	Respondentes	Porcentagem
Motivação intrínseca (Prazer, propósito e outros).	49	77,78
Motivação por outras situações ou outro entendimento.	7	11,11
Motivação extrínseca (Remuneração, condições de trabalho e outros).	6	9,52
Desmotivação	1	1,59

Fonte: elaborada pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Dessa forma, com base na observação feita das questões 8, 9 e 10, percebeu-se que a motivação intrínseca, como prazer, propósito e realização pessoal, é predominante entre os respondentes, representando 77,78% das respostas, corroborando a teoria bifatorial de Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993), que identifica a motivação intrínseca como o fator principal sobre o construto motivação docente. Além disso, 11,11% dos participantes relataram motivação por outras situações ou entendimentos que não se enquadram especificamente nas categorias de motivação intrínseca ou extrínseca.

Por seu turno, a motivação extrínseca, relacionada à remuneração e às condições de trabalho, foi mencionada por 9,52% dos participantes, o que reforça a relevância de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos quanto a esses fatores, como sugerem Armstrong e Brown (2023). A desmotivação, relatada por 1,59% dos respondentes, sinaliza o impacto negativo na prática docente. Essa questão é amplamente debatida na literatura. Dentre os estudiosos, Herzberg, Mausner e Snyderman (1993) enfatizam que fatores higiênicos, como remuneração, condições de trabalho e políticas organizacionais, quando insuficientes, podem levar à desmotivação, mas não necessariamente garantem a pré-disposição ao comportamento motivacional. De igual modo, têm-se as posições de Ryan e Deci (2017), cuja teoria da autodeterminação aborda a desmotivação, como a ausência de engajamento e autonomia, frequentemente associada a ambientes que não satisfazem as necessidades psicológicas de competência, autonomia e relacionamento. No contexto da prática docente, autores como Larroza e Santana (2020) e Santos (2021) ressaltam que a desmotivação é inúmeras vezes reforçada por fatores como excesso de carga burocrática, falta de reconhecimento, condições inadequadas de trabalho e desinteresse dos alunos. Esses fatores podem gerar efeitos cumulativos, como *estresse* e *Burnout*. Muthuraman (2023) sugere que estratégias integradas de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, que conciliem melhorias estruturais com o fortalecimento de fatores intrínsecos e extrínsecos, podem mitigar esses impactos. No

mesmo sentido, Armstrong e Brown (2023) defendem que políticas de recompensas transparentes e justas assumidas pela Gestão de Recursos Humanos podem corroborar a motivação, enquanto Scarpato, Fernandes e Almeida (2021) destacam que o reconhecimento e a valorização da prática docente são pertinentes para fomentar um senso de realização e engajamento. Ademais, Sezini e Souza (2020) argumentam que a motivação intrínseca, associada ao propósito e ao prazer de ensinar, pode ser reforçada por iniciativas que promovam o desenvolvimento profissional e o aprendizado contínuo. Essa abordagem também é reforçada por Cruz, Miranda e Leal (2021), que apontam que o engajamento dos docentes pode ser potencializado em ambientes que promovam o compartilhamento de saberes e a empatia nas relações interpessoais.

Portanto, os resultados evidenciam a importância de estratégias que integrem o fortalecimento da motivação intrínseca, por meio do reconhecimento e da criação de um ambiente colaborativo, com melhorias nas condições extrínsecas, como remuneração e condições de trabalho por parte de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos. Essas posições, conforme discutido por McGregor (2006) em sua Teoria Y, têm o potencial de criar um ambiente mais humanizado e produtivo, no qual os docentes possam não apenas desempenhar suas funções, mas também alcançar realização pessoal e profissional.

A seguir, são apresentados os Quadros 7 e 8, nos quais estão reunidas e categorizadas as respostas dadas pelos participantes às questões 11 e 12 respectivamente.

Quadro 7 - Categorização da Questão 11

QUADRO 7 - CATEGORIZAÇÃO DA QUESTÃO 11					
QUESTÃO 11 - Destacar e comentar sobre os fatores dificultadores na sua prática docente.					
Respondentes	Trechos de citações dos respondentes para formação das categorias	Códificação/Etiquetas	Categorias		
			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Docente 1	Falta de motivação dos alunos e tão baixo conhecimentos anteriores	Discentes	Motivado	Parcialmente motivado	Desmotivado
Docente 2	A falta de interesse por parte dos jovens...	Discentes			
Docente 3	Interesse dos alunos e valorização do aprendizado	Discentes			
Docente 4	Ambiente hostil, falta de reconhecimento e defasagem salarial.	Condições de trabalho			
Docente 5	Falta de material atualizado.	Condições de trabalho			
Docente 6	Na fase inicial, a inexperiência, falta da pedagogia, a carreira em fase inicial se torna difícil para quem inicia	Sentimento de frustração			
Docente 7	Falta de informação sobre a prática docente	Condições de trabalho			
Docente 8	Falta de interesse dos alunos...	Discentes			
Docente 9	...Desvalorização da profissão...	Condições de trabalho			
Docente 10	Falta ambiente respeitoso de trabalho por parte dos demais colegas professores e também do corpo discente.	Relacionamento			
Docente 11	Falta de reconhecimento	Condições de trabalho			
Docente 12	Baixo salário	Condições de trabalho			
Docente 13	Classe trabalhadora vista como inimiga das classes dominantes...	Relacionamento			
Docente 14	Salários baixos...	Condições de trabalho			
Docente 15	Desde a estrutura física até as oportunidades de evolução profissional.	Condições de trabalho			
Docente 16	Descaso do poder público, tratr a educação apenas como numeros	Poder público			
Docente 17	Um dos maiores desafios é desenvolver aulas que prendam a atenção dos alunos da nova geração	Discentes			
Docente 18	Falta de incentivos, Infraestrutura as vezes inadequada, turmas numerosas, indisciplina dos alunos.	Condições de trabalho			
Docente 19	pessoas que não possuem conhecimento, desinteresse,	Discentes			
Docente 20	Salário e condições de trabalho	Condições de trabalho			
Docente 21	Desinteresse de alguns alunos...	Discentes			
Docente 22	engajamento dos alunos	Discentes			
Docente 23	Condições de trabalho ruins, sobrecarga de trabalho, baixa remuneração ...	Condições de trabalho			
Docente 24	Informática	Condições de trabalho			
Docente 25	Gestão autoritária, falta de reconhecimento.	Relacionamento			
Docente 26	Falta de engajamento dos alunos	Discentes			
Docente 27	Não ter sido contratado como indeterminado, a falta de concurso centralizado e benefícios e baixo salário	Condições de trabalho			
Docente 28	falta de tempo para estudar, preparar as aulas	Falta de tempo para preparar aulas			
Docente 29	Baixo salário e benefícios, muita locomoção durante um dia, falta de equipamento e material	Condições de trabalho			
Docente 30	...Desmotivação dos alunos são desafios frequentes	Discentes			
Docente 31	A tempo professor não é reconhecido pela sociedade, carga grande de aulas...	Condições de trabalho			
Docente 32	Excesso de trabalho, o salário não corresponde ao volume de trabalho...	Condições de trabalho			
Docente 33	Falta de recursos...	Condições de trabalho			
Docente 34	Falta de interesse dos jovens em aprender	Discentes			
Docente 35	Burocracias	Condições de trabalho			
Docente 36	A falta de estrutura de sala de aulas e laboratório adequados para dar uma boa aula e cumprir o plano docente	Condições de trabalho			
Docente 37	Falta de estrutura da instituição...	Condições de trabalho			
Docente 38	A burocracia e manutenção de turmas para manter o funcionamento dos cursos	Condições de trabalho			
Docente 39	As dificuldades sem dúvida uma gestão regular, sem objetivos pedagógicos e burocrático.	Relacionamento			
Docente 40	Desinteresse de parte dos alunos	Discentes			
Docente 41	Burocracia e calendário	Condições de trabalho			
Docente 42	Desalinhamento da visão da docência por parte de alguns educadores...	Relacionamento			
Docente 43	Comunicação com os superiores...	Relacionamento			
Docente 44	Desvalorização que o país sempre teve com a educação, com a carreira docente	Condições de trabalho			
Docente 45	Enorme desvalorização dos profissionais perante o poder público ...	Condições de trabalho			
Docente 46	Organizar o meu tempo para adquirir mais conhecimento e aprimorar o que ja tenho.	Organização de tempo			
Docente 47	Falta de apoio do CPS	Condições de trabalho			
Docente 48	...O aluno tudo pode o professor estão sempre o errado...	Discentes			
Docente 49	Baixa infraestrutura	Condições de trabalho			
Docente 50	Tentar manter o foco dos alunos nas aulas propostas para que possam alcançar seus respectivos objetivos no futuro.	Discentes			
Docente 51	...Baixa remuneração que implica em altas cargas de horas aulas, falta de reconhecimento e por fim na sobrecarga	Condições de trabalho			
Docente 52	...sucessão de planos de carreira.	Condições de trabalho			
Docente 53	Falta de interesse e dedicação por parte dos alunos	Discentes			
Docente 54	Falta de incentivo e melhorias espaço de trabalho . (Sala de aula, laboratório e auditório).	Condições de trabalho			
Docente 55	Falta de apoio institucional	Condições de trabalho			
Docente 56	Celulares, e falta de estrutura familiar	Discentes			
Docente 57	A base é muito fraca, principalmente exatas.	Discentes			
Docente 58	Hoje a maior dificuldade que enfrente em sala de aula é o desinteresse de muitos alunos	Discentes			
Docente 59	Falta de material atualizado	Condições de trabalho			
Docente 60	Salário baixo e desvalorização como um todo da sociedade, do governo, falta de benefícios e incentivo	Condições de trabalho			
Docente 61	Falta de material atualizado.	Condições de trabalho			
Docente 62	Na fase inicial, a inexperiência	Dificuldade			
Docente 63	Falta de incentivo melhorias espaço de trabalho...	Condições de trabalho			

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

Quadro 8 - Categorização da Questão 12

QUADRO 8 - CATEGORIZAÇÃO DA QUESTÃO 12					
QUESTÃO 12 - Está satisfeito com a sua atuação docente? Comente.					
Respondentes	Trechos de citações dos respondentes para formação das categorias	Códificação/Etiquetas	Categorias		
			Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Docente 1	Sim, apesar da desvalorização	Parcialmente satisfeito	Motivado	Parcialmente motivado	Desmotivado
Docente 2	Em partes, poderia fazer mais se tivesse mais recursos	Parcialmente satisfeito			
Docente 3	Sim	Satisfeito			
Docente 4	Sim. Poderia ser melhor...	Parcialmente satisfeito			
Docente 5	Sim.	Satisfeito			
Docente 6	Sim, em partes. Considero que podemos ir mais além, faltam estruturas, recursos, reconhecimento e envolvimento dos discentes.	Parcialmente satisfeito			
Docente 7	Mais ou menos. Acho que poderia ser melhor	Parcialmente satisfeito			
Docente 8	Sim. Muito satisfeita, por fazer aquilo que sempre sonhei.	Satisfeito			
Docente 9	Sim	Satisfeito			
Docente 10	... não estou satisfeito com o ambiente escolar ...	Insatisfeito			
Docente 11	Sim adoro ensinar	Satisfeito			
Docente 12	Sim mas não temos a devida valorização	Parcialmente satisfeito			
Docente 13	Sim. Apesar de encontrar alunos a cada ano menos interessados em aprender, sei que consegui fazer a diferença na vida de alguns deles.	Satisfeito			
Docente 14	Sim, sempre busco me atualizar na área da enfermagem do trabalho.	Satisfeito			
Docente 15	Ainda sim, já fui mais efetivo.	Parcialmente satisfeito			
Docente 16	Sim, gosto da minha profissão	Satisfeito			
Docente 17	Sim, porém buscando qualificação para crescer na área	Satisfeito			
Docente 18	Sim.	Satisfeito			
Docente 19	Sim, receber a devolutiva de que o conhecimento que voce passou permitiu o desenvolvimento do outro	Satisfeito			
Docente 20	Sim	Satisfeito			
Docente 21	Sim, mas já estou um pouco cansado com os fatores dificultadores elencados na resposta da pergunta anterior.	Parcialmente satisfeito			
Docente 22	em partes	Parcialmente satisfeito			
Docente 23	Mais ou menos. Sinto uma sobrecarga de trabalho dentro e fora de sala de aula...	Parcialmente satisfeito			
Docente 24	Sim	Satisfeito			
Docente 25	Sim, faço o meu melhor!	Satisfeito			
Docente 26	Sim, poderia ser melhor se o governo estadual desse uma maior contribuição em todos os sentidos	Parcialmente satisfeito			
Docente 27	Sim. Gosto do que faço	Satisfeito			
Docente 28	Sim. Mas quero ser mais completo, estudar mais.	Parcialmente satisfeito			
Docente 29	Sim, tenho procurado dar o meu melhor.	Satisfeito			
Docente 30	apesar de enfrentar desafios inerente a profissão, sim.	Parcialmente satisfeito			
Docente 31	Sim, apesar das limitações que encontro em laboratórios ou recursos...	Parcialmente satisfeito			
Docente 32	Não estou satisfeita...	Insatisfeito			
Docente 33	Sim	Satisfeito			
Docente 34	Estou. Gosto do que faço e me esforço para ser o melhor na minha profissão	Satisfeito			
Docente 35	Atualmente sim.	Satisfeito			
Docente 36	Sim. Atuo com comprometimento e dedicação	Satisfeito			
Docente 37	Sim, apesar das dificuldades sempre consigo superá-las para transmitir informações	Satisfeito			
Docente 38	Sim. Sinto prazer em estar na sala de aula.	Satisfeito			
Docente 39	Feliz! Pena que tenho mais passado do que futuro.	Satisfeito			
Docente 40	Em parte. Pode ser melhor, mas é necessário mais tempo.	Parcialmente satisfeito			
Docente 41	Sim	Satisfeito			
Docente 42	Sim, mas sempre acredito em melhorias.	Parcialmente satisfeito			
Docente 43	Estou satisfeito e surpreso, encontrei na ETEC um lugar onde posso ser o professor que sempre quis ser.	Satisfeito			
Docente 44	Na escola técnica sim, na Secretária da Educação nem um pouco.	Satisfeito			
Docente 45	Com o meu desempenho propriamente dito, digo que sim. Com as condições de trabalho, creio que precisam de maior atenção...	Parcialmente satisfeito			
Docente 46	Sim. Fico muito feliz na feira de TCCs que a minha area faz no final de cada semestre ou ano.	Satisfeito			
Docente 47	Sim, em partes	Parcialmente satisfeito			
Docente 48	Não por causa da falta de reconhecimento	Insatisfeito			
Docente 49	Sim	Satisfeito			
Docente 50	Sim, muito satisfeito...	Satisfeito			
Docente 51	Não, por não conseguir desenvolver aulas com a máxima qualidade...	Insatisfeito			
Docente 52	Sim e não...	Parcialmente satisfeito			
Docente 53	Estar satisfeito poderia trazer acomodação e é fundamental buscar sempre novas perspectivas de melhoria	Parcialmente satisfeito			
Docente 54	Não...	Insatisfeito			
Docente 55	...Se houvesse um apoio institucional salarial eu poderia ficar ainda mais satisfeito	Parcialmente satisfeito			
Docente 56	Sim.	Satisfeito			
Docente 57	Sim, embora consiga atingir 80% da capacidade dis alunos	Parcialmente satisfeito			
Docente 58	...Hoje a maior dificuldade que enfrento em sala de aula é o desinteresse de muitos alunos ...	Parcialmente satisfeito			
Docente 59	...Falta de material atualizado	Parcialmente satisfeito			
Docente 60	...desmotiva como salários baixos e desvalorização como um todo da sociedade, do governo, falta de benefícios e incentivo	Insatisfeito			
Docente 61	Sim.	Satisfeito			
Docente 62	Sim, em partes, faltam estruturas, recursos, reconhecimento e envolvimento dos discentes.	Parcialmente satisfeito			
Docente 63	Não...	Insatisfeito			

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

As questões 11 e 12 e os quadros 7 e 8 geraram as seguintes categorias:

- a) desmotivado;
- b) parcialmente motivado e;
- c) motivado.

Na análise das questões 11 e 12, temos as seguintes ponderações:

Tabela 6 - Questões 11 e 12

Questões 11 e 12	Respondentes	Porcentagem
Desmotivados	35	55,56
Parcialmente motivados	13	20,63
Motivados	15	23,81

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em dados da pesquisa (2025).

A análise das questões 11 e 12 sinalizou que as considerações sobre os fatores dificultadores impactam na satisfação no trabalho docente, tornando os profissionais desmotivados por dificuldades inerentes à sua prática, possibilidade mencionada por 55,56% dos respondentes. Essa elevada frequência reflete os desafios estruturais e organizacionais que influenciam negativamente a motivação dos professores. Larroza e Santana (2020) destacam que a desmotivação no contexto docente é agravada por fatores como sobrecarga de trabalho, condições inadequadas e falta de reconhecimento, aspectos que podem levar ao esgotamento físico e emocional, com impacto direto na qualidade do ensino. Santos (2021) complementa que a falta de recursos, a burocracia excessiva e os conflitos interpessoais contribuem para a sensação de frustração e desamparo entre os educadores.

Por outro lado, 20,63% dos participantes relataram estar parcialmente motivados, indicando que, mesmo diante de adversidades, ainda encontram estímulos em elementos específicos de sua atuação. Segundo Ryan e Deci (2017), isso pode estar relacionado à satisfação parcial das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento. Esses professores podem identificar aspectos positivos em sua experiência, como o impacto transformador de seu trabalho ou o relacionamento com os alunos, que atuam como moderadores da desmotivação.

Adicionalmente, 23,81% dos docentes afirmaram estar plenamente motivados, o que reforça a relevância de fatores intrínsecos, como prazer, propósito e realização pessoal, na continuidade da prática docente. Bergamini (2006) e Herzberg, Mausner e Snyderman (1993) apontam que esses fatores, denominados motivacionais, são fundamentais para a satisfação no trabalho e o desempenho sustentado. Sendo assim, esses docentes, mesmo em um ambiente desafiador, encontram no significado da sua prática um alicerce que os impulsiona a superar dificuldades.

No entanto, o predomínio da desmotivação e de 20,63% de motivação parcial reforça a necessidade de identificar e refletir sobre os fatores dificultadores (alunos desrespeitosos, falta de benefício, salário baixo, carga docente, burocracia, dentre outros) mencionados pelos

docentes. McGregor (2006), em sua Teoria X e Y, argumenta que ambientes baseados na confiança, no reconhecimento e na autonomia são mais propensos a contribuir com a motivação. Nesse sentido, Armstrong e Brown (2023) enfatizam a importância de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, que se referem a um conjunto de estratégias, táticas e ações implementadas pelas organizações a fim de alinhar os objetivos dos colaboradores aos organizacionais, enquanto Muthuraman (2023) afirma que a combinação de melhorias nas condições extrínsecas e o fortalecimento de aspectos intrínsecos podem promover um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Dessa forma, os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa evidenciam que a motivação docente é influenciada por fatores intrínsecos: prazer e propósito e outros, e fatores extrínsecos: benefícios/remuneração, ambiente de trabalho e outros, já mencionados anteriormente. Promover um equilíbrio entre esses fatores, como proposto por Bergamini (2006), é significativo para garantir o bem-estar dos docentes.

Do exposto, tem-se que a análise qualitativa e a quantitativa revelaram uma compreensão abrangente da motivação docente. O enfoque quali-quanti demonstrou que a motivação intrínseca, como prazer e propósito e outros, desempenha um papel relevante na prática docente, alinhando-se às teorias de Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman 1993) e Maslow (1970). Ao mesmo tempo, os desafios, como a falta de reconhecimento e o desconhecimento de benefícios aos docentes, evidenciam a importância dos fatores extrínsecos discutidos por Muthuraman (2023) e Ryan e Deci (2017). A integração dessas abordagens oferece um quadro para a elaboração de políticas de Gestão de Recursos Humanos que promovam tanto aspectos de motivação intrínseca quanto aspectos de motivação extrínseca, conforme propõem Armstrong e Brown (2023) e Muthuraman (2023).

Considerando que o Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional requer, como requisito, a elaboração de um produto de pesquisa, o próximo tópico apresenta uma proposta de formação para docentes do ensino profissional técnico. Esse produto de pesquisa, estruturado em forma de *Workshops*, visa contribuir para o processo motivacional institucional por meio de ações práticas e humanizadas. A seguir, são detalhadas as ações que nortearão a implementação dessa proposta.

4.5 Produto de pesquisa

O presente estudo propõe um *Workshop* Vivencial destinado, a princípio, aos docentes da educação profissional técnica com foco nos fatores relevantes do comportamento

motivacional docente. A proposta está estruturada sob a forma de *Workshop* Vivencial, visando contribuir para o repensar das políticas e das práticas inerentes ao processo em pauta. Esses *workshops* incluem orientações e compartilhamento de vivências, com o objetivo de cooperar com a motivação dos docentes na instituição.

Os *Workshops* Vivenciais utilizam uma metodologia humanizada, que combina técnicas experienciais e a divulgação de direitos ligados à docência por meio de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos. Por serem vivenciais, eles têm a capacidade de sensibilizar os participantes de maneira reflexiva sobre a importância do construto motivação no trabalho da docência, proporcionando interação, conexão e conhecimento. De acordo com Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), as pessoas motivadas dedicam um esforço com maior relevância em seu desempenho do que as desmotivadas.

A seguir, apresenta-se a proposta por meio do Quadro 9.

Quadro 9 - Proposta de *Workshop* vivencial voltado à educação de docentes sobre o construto motivação

Itens	Detalhes
Produto	Desenvolvimento de <i>workshop</i> vivencial.
Tema	Motivação de docentes.
Objetivo	Instrumentalizar o docente do Ensino Profissional Técnico, a partir do conhecimento de estruturas de motivação intrínseca e extrínseca, com a finalidade de fornecer subsídios relacionados ao processo de motivação docente da educação profissional técnica.
Público-alvo	Docentes (determinado e indeterminado), RH/unidades, Diretor e Coordenador pedagógico.
Carga-horária	4 horas, divididas em 2 encontros por mês.
Formato	<i>Online</i> – via Microsoft Teams.
Período	Adaptado à realidade das unidades.
Número de participantes	Inclui docentes recém-admitidos no mês e aqueles já contratados que desejarem participar.
Estrutura do <i>Workshop</i>	O <i>workshop</i> será dividido em 2 fases de 2 horas cada.
Fase 1 – Apresentação da Estrutura do <i>Workshop</i> e Introdução sobre Motivação	<p>Primeira hora de <i>Workshop</i>: Apresentação das 2 fases do <i>Workshop</i> e abordagem introdutória sobre o construto Motivação Intrínseca e Extrínseca.</p> <p>Segunda hora de <i>Workshop</i>: Abertura para compartilhamento de experiências e vivências dos docentes a fim de sensibilizar e instrumentalizar por meio de estudo de caso, tendo como pano de fundo os resultados da pesquisa realizada. Adotar roda de conversa, seguida de painéis ilustrativos.</p>

Itens	Detalhes
<p>Fase 2 – Abordagem de Motivação extrínseca e Finalização com os <i>feedbacks</i> dos docentes</p>	<p>Primeira hora de <i>Workshop</i>: Abordagens de Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos ligadas à Motivação extrínseca, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxílio-alimentação; - Vale-transporte; - Assistência médica (IAMSPE); - Auxílio-criança; - Plano de previdência complementar (PrevCom); - Outros benefícios. <p>Segunda hora de <i>Workshop</i>: Após cada <i>Workshop</i>, serão realizadas avaliações estruturadas por meio de <i>feedbacks</i> coletados diretamente com os docentes. O objetivo dessas avaliações é verificar o nível de entendimento sobre os aspectos de motivação intrínseca e extrínseca abordados. Os resultados serão compilados e enviados ao departamento de GRH da unidade e ao GRH Central para promover melhorias contínuas nas políticas e nas práticas motivacionais.</p>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como foco central a análise das influências das políticas e das práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação docente dentro do contexto da educação profissional técnica. A pesquisa revelou que a motivação dos docentes é influenciada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos. Embora muitos docentes tenham relatado estarem motivados por aspectos intrínsecos, como prazer e propósito e outros, na prática docente, conforme análise qualitativa, uma parcela significativa também reconheceu a importância da motivação extrínseca, relacionada a condições de trabalho, remuneração, benefícios e outros. Além disso, a pesquisa identificou que há docentes que se encontram desmotivados em relação aos fatores extrínsecos. Os dados quantitativos revelaram elevados níveis de insatisfação com o auxílio-alimentação (Q13), que apresentou uma média de 2,06 com desvio padrão de 1,523, e com o vale-transporte (Q17), que teve uma média de 2,65 com desvio padrão de 1,842. A questão 14 (Q14), relacionada ao auxílio-criança, indicou uma insatisfação moderada, com média de 2,29, mostrando que os respondentes tendem a discordar das afirmativas positivas sobre este benefício. Esses resultados evidenciam a necessidade de atenção aos aspectos extrínsecos.

Os dados coletados demonstraram que a motivação docente é impactada por fatores como o prazer individual na docência, a escolha e o propósito em ser docente e a crença na educação como um fator necessário para contribuir com a sociedade. A desmotivação, por sua vez, é frequentemente expressa por aspectos dificultadores, a exemplo de ambiente de trabalho, remuneração e benefícios, conforme apontado por Larroza e Santana (2020), Santos (2021) e Muthuraman (2023). Esses fatores não apenas afetam o bem-estar dos docentes, mas também podem influenciar na qualidade do ensino oferecido aos alunos. No contexto da prática docente, autores como Larroza e Santana (2020) e Santos (2021) ressaltam que a desmotivação é frequentemente alimentada por elementos como excesso de carga burocrática, falta de reconhecimento e condições inadequadas de trabalho. Tais dificultadores podem gerar efeitos cumulativos, como *estresse* e *Burnout*. Muthuraman (2023) sugere que estratégias integradas de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, que conciliem melhorias estruturais com o fortalecimento de fatores intrínsecos e extrínsecos, podem mitigar esses impactos.

Avançando na compreensão do processo motivacional docente, tem-se que a pesquisa quali-quantitativa sinalizou que a motivação intrínseca, como prazer e propósito, desempenha papel notório na prática docente e na sua motivação, alinhando-se às teorias clássicas de Herzberg (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1993) e Maslow (1970). Por outro lado, os desafios, como a

falta de reconhecimento e o desconhecimento de benefícios destinados aos docentes, evidenciam a importância dos fatores extrínsecos discutidos por autores contemporâneos, entre eles, Ryan e Deci (2017) e Muthuraman (2023). A integração dessas abordagens oferece um quadro robusto para a elaboração de políticas de Gestão de Recursos Humanos que promovam tanto aspectos de motivação intrínseca quanto aspectos de motivação extrínseca, conforme propõem Armstrong e Brown (2023) e Muthuraman (2023).

A proposta de complementação para docentes, estruturada em *Workshops* Vivenciais, surge como uma resposta a essa realidade. Esses *workshops* têm como objetivo promover um espaço de reflexão e troca de experiências, no qual os docentes possam discutir e desenvolver estratégias que possam fornecer subsídios à motivação no ambiente escolar. A metodologia adotada nos encontros tem o propósito de sensibilizar os participantes sobre a importância da motivação no trabalho docente, promovendo uma conexão mais profunda com tal construto. A literatura, como mencionado na fundamentação teórica, aponta que pessoas motivadas tendem a apresentar um desempenho superior em suas atividades, o que reforça a relevância de iniciativas que visem o fortalecimento da motivação docente.

Desse modo, a relevância teórica deste estudo reside na contribuição para a compreensão do construto de motivação nas organizações educacionais públicas, alinhando-se a teorias clássicas e contemporâneas sobre o tema. Entre as principais abordagens, destacam-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que explora as diferentes camadas de necessidades humanas e sua influência na motivação; a Teoria Bifatorial de Herzberg, a qual distingue fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho e; a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci, que enfatiza a importância da motivação intrínseca, extrínseca e desmotivação. Além dessas, a Teoria X e Y de McGregor oferece uma perspectiva sobre as visões da natureza humana e suas implicações na gestão e motivação de colaboradores. Por fim, a Teoria das Necessidades de McClelland, que foca nas necessidades de realização, afiliação e poder, também é significativo para compreender os diferentes tipos de motivação que influenciam o comportamento humano dentro das organizações.

Além dessas teorias, a investigação também se justifica pela necessidade de se repensar sobre o construto motivação em relação aos docentes em ambiente educacional profissional técnico. A diversidade de contextos e realidades enfrentada pelos educadores deve ser considerada na formulação de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos a fim de garantir que todos os docentes tenham acesso às condições de trabalho que favoreçam sua motivação. As considerações apresentadas referem-se ao grupo investigado, não sendo possível generalizar as conclusões aferidas para o universo presente na instituição considerada no *locus*

de pesquisa, uma vez que ela atua em distintas realidades socioeconômicas do estado de São Paulo. Estudos posteriores, com uma amostra mais ampla, envolvendo diversas localidades e realidades vigentes no contexto de pesquisa, certamente contribuirão para a compreensão do processo motivacional no quadro geral das políticas e das práticas de Gestão de Recursos Humanos e, em específico, no processo formativo e de reconhecimento da profissão docente no espaço da educação profissional técnica.

A pesquisa, portanto, evidenciou que a motivação docente não é apenas uma questão vinculada ao contexto profissional e organizacional, mas um fenômeno que deve ser compreendido em sua amplitude, considerando as interações sociais, as condições de trabalho e as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Espera-se que os resultados desta investigação possam servir como base para futuras pesquisas e para a implementação e comunicação de políticas e práticas que promovam um ambiente educacional mais motivador, beneficiando tanto os docentes quanto os alunos e o processo de formação profissional.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, Clayton P. **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs**. 1. ed. Organizational Behavior and Human Performance, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.
- ALMEIDA, B. **Psicologia organizacional – motivação e produtividade**: Psicologia aplicada às organizações. Portuguese edition. [S. l.]: Verbo Infinito, 2023. *E-book*. 184 p.
- ALMEIDA, J. F.; NASCIMENTO, F. P.; FREIRE, J. F. C. Ser professor no ensino superior: reflexões sobre a motivação para a docência. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 9, p. 17042-17060, ago./set. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374194917_Ser_professor_no_ensino_superior_reflexoes_sobre_a_motivacao_para_a_docencia. Acesso em: 30 mar. 2024.
- AMARANTE, G. C. B do.; LOPES, D. D.; NORO, C. A. e S.; PEREIRA, A. da S. Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. **Brazilian journal of development**, Curitiba. v. 6, n. 9, p. 69412-69432, set. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/16774/13700>. Acesso em: 6 abr. 2024.
- ARMSTRONG, M.; BROWN, D. **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward**. 7th ed. London: Kogan Page, 2023. 449 p.
- BALDISSARELLI, J. M.; KVITKO, L.; DOMINGUES, M. J. C. de S.; HEIN, N.; HEINZ, D. A percepção dos docentes de universidades catarinenses acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos. **Ágora: revista de divulgação científica**, [S. l.], v. 25, p. 112-132. 2020. DOI: 10.24302/agora.v25i0.3064. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/3064>. Acesso em: 23 mar. 2024.
- BANDURA, Albert. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. 1. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986. 617 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 1977. 224 p.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 214 p.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168 p.
- BRASIL. **Lei 7.418 de 16 de dezembro de 1985**. Institui o Vale-Transporte e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985 [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7418.htm. Acesso em: 14 abr. 2024.
- BRASIL. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico Anual de Água e Esgoto 2021**. Brasília: Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/saneamento/snis/produtos-do-snis/diagnosticos/agua-e-esgotos>. Acesso em: 27 nov. 2024.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S. de; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Campinas, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 5 dez. 2024.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEETEPS). **Portaria CEETEPS nº 43 de 1º de abril de 1997**. Dispõe sobre o benefício de auxílio-criança às servidoras do Centro Paula Souza. São Paulo: CEETEPS, 1997. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f1997%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fabril%2f04%2fpag_0036_482S8HKT1QP86eFOAVDI39O19G0.pdf&pagina=36&data=04/04/1997&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=10036. Acesso em: 15 abr. 2024.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEETEPS). **Portaria CEETEPS nº 2104 de 27 de abril de 2018**. Dispõe sobre a concessão do vale-transporte aos servidores autárquicos. São Paulo: CEETEPS, 2018. Disponível em: https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/10/2021/01/portaria_ceeteps_gds_2104_27_04_2018.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA (CPS). Unidade de Recursos Humanos. Macroprocesso de benefícios. **Centro Paula Souza**, São Paulo, [2025]. Disponível em: <https://urh.cps.sp.gov.br/beneficios/>. Acesso em: 21 fev. 2025.

COELHO, M. N.; SOUSA, F. A. de; FREIRE, E. das N. Motivação para ser professor: a qualidade motivacional dos estudantes de licenciatura em física. **Formação docente - Revista brasileira de pesquisa sobre formação de professores**, [S. l.], v. 15, n. 32, p. 67-86, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://revformacaodocente.com.br/index.php/rbpf/article/view/661>. Acesso em: 22 jan. 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F.; CABRAL, E. L. dos S.; SOUZA, R. C. de; BEZERRA, D. de M. C.; SILVA, P. T. de F. e. Um estudo sobre o uso da escala de *Likert* na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones a las ciencias sociales**, v. 17, n. 1, p. 360-376, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009>. Acesso em: 8 fev. 2024.

COSTA, S. F. **Introdução Ilustrada à Estatística**. 1. ed. São Paulo: Editora Harbra, 2012. 314 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, M. O.; MIRANDA, G. J.; LEAL, E. A. Estilos motivacionais dos professores de ciências contábeis. **BASE Revista de administração e contabilidade da Unisinos**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 439-462, jul./set. 2021. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/17959>. Acesso em: 10 jan. 2024.

DOTTA, L. T.; LOPES, A. O ciclo de vida dos professores e a extensão da idade da reforma: perspectiva de estudos a partir de uma revisão de literatura. **Revista portuguesa de**

educação, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 86-106, 2021. DOI: 10.21814/rpe.18926. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/18926/19215>. Acesso em: 3 abr. 2024.

FESTINGER, Leon. **A Theory of Cognitive Dissonance**. 1. ed. Stanford: Stanford University Press, 1957. 291 p.

FRANÇA, R.; REZENDE, A.; PAMBOUKIAN, S.; KANAANE, R.; KENCHIAN, G. Contribuições da Abordagem Rogeriana no Processo de Ensino e Aprendizagem de Alunos da Educação Profissional Técnica. SIMPÓSIO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL, 17., 2022. **Anais [...]**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2022. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/1172/6beed86330eae83f11d175ffcf7a2032.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2024.

FUCCI, R. M. **Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 2021. 130 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/avaliaCAo-de-desempenho-do-centro-estadual-de-educaCAo-tecnologica-paula-souza>. Acesso em: 4 abr. 2024.

GOMES, J. V. de A.; MACIEL, E. M. **Fatores associados a motivação do professor de ciências: impactos no desempenho docente**. 2021. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Ciências Biológicas) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Teresina, 2021. Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/1311>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GOMES, R. B. **Fatores que geram (des)motivação para professores no exercício profissional**. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Educação e Trabalho Docente) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Trindade, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1424>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GRATTON, L.; SCOTT, A. **The 100-Year Life**. Londres/New York: Bloomsbury Publishing, 2017. 424 p.

GREEN, C. D. A theory of human motivation A. H. Maslow 1943. *In*: GREEN, C. D. **Classics in the History of Psychology**. Toronto: York University, 2000. p. 370-396. Disponível em: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 31 abr. 2024.

GUINDANI, M. **Motivação docente: interfaces, diálogos e possibilidades**. 2020. 126 p. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciências e Matemática) – Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Matemática, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6639/Dissertacao%20Marcelo%20Guindani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 abr. 2024.

HERZBERG, F. **One more time: How do you motivate employees?** Boston: Harvard Business Review Press, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 1. ed. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 1993. 155 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Dados populacionais e socioeconômicos. **IBGE**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 9 dez. 2024

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 264 p.

LARROZA, D. M.; SANTANA, M. L. S. A (des)motivação de professores da educação infantil. **Revista Cesumar** – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Paraná, v. 25, n. 1, p. 210-226, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/7974>. Acesso em: 1 abr. 2024.

MARINS, B. de O. P. Motivação do professor da rede pública de educação: um estudo de caso na escola municipal Padre Hugo Montedônio Rêgo. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 7, n. 10, p. 107-128, out./2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-do-professor>. Acesso em: 31 mar. 2024.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. de. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 264 p.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 39. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023. 619 p.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: HarperCollins, 1970. 369 p.

MATOS, T. V. de. **Eu docente: estudo de formação do professor no programa jovem aprendiz de uma instituição de ensino profissional**. 2022. 144 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/eu-docente-estudo-da-formacao-do-professor-no-programa-jovem-aprendiz-de-uma-instituicao-de-ensino-profissional>. Acesso em: 31 mar. 2024.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Reprint ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 676 p.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise – annotated edition**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 2006. 481 p.

MEDEIROS, J. C. de. **O processo de comunicação e as relações intergeracionais na educação profissional e técnica**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/o-processo-de-comunicacao-e-as-relacoes-intergeracionais-na-educacao-profissional-e-tecnica>. Acesso em: 18 jul. 2024.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística**. 8. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MUTHURAMAN, S. **Compensação e gestão de recompensas**. Portuguese Edition. London: Dodo Books Indian Ocean Ltd.: OminiScriptum S.R.L, 2023. 264 p.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista de administração de Roraima-UFRR**, [S. l.], v. 10, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/6088/pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.

OLIVEIRA, R. C. de.; GOIS, J. Motivação dos docentes nos cursos de licenciatura em Química no Instituto Federal de Educação, Ciência, Tecnologia de São Paulo. **Revista Principia** – divulgação científica e tecnológica do IFPB, João Pessoa, v. 59, n. 1, p. 95-108, mar. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/4520>. Acesso em: 31 mar. 2024.

OWOYELE, S. **Fatores influenciando a motivação dos empregados e seu impacto no desempenho dos empregados**. 2017. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centria University of Applied Sciences, Keksi-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj, 2017. Disponível em: <https://www.theseus.fi/handle/10024/137555>. Acesso em: 19 jul. 2024.

PARSONS, Talcott. **The Structure of Social Action**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1937. 888 p.

PAVLOV, Ivan P. **Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1927. 430 p.

PERDIGÃO, A. C. R. **As contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação interna**: estudo em uma instituição financeira sob a perspectiva dos funcionários. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/as-contribuiCOes-da-educaCAo-corporativa-para-os-processos-de-comunicaCAo-interna-estudo-em-uma-instituiCAo-financeira-sob-a-perspectiva-dos-funcionArios>. Acesso em: 19 jul. 2024.

PEREIRA, C. R. G. dos S. **Direitos e garantias fundamentais constitucionais na educação profissional**: um olhar sobre saberes docentes e a educação cidadã. 2022. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/direitos-e-garantias-fundamentais-constitucionais-na-educacao-profissional-um-olhar-sobre-saberes-docentes-e-a-educacao-cidada>. Acesso em: 31 mar. 2024.

PINHO, M. G. de; BAIDYA, T. K. N.; DALBEM, M. C.; SALVINO, E. H. de S. A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 395-409, set.-dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2018016>. Acesso em: 21 jul. 2024.

Prefeitura de São Paulo (2022) PREFEITURA DE SÃO PAULO. Dados socioeconômicos e de infraestrutura. Disponível em: <https://capital.sp.gov.br>. Acesso em: 09 dez. 2024

REGO, F. A. do. **Saberes, práticas e comunicação docente:** o papel do professor em educação profissional. 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/saberes-praticas-e-comunicacao-do-professor-em-educacao-profissional>. Acesso em: 31 mar. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson education, 2020. 856 p.

RODRIGUES, A. P. de A.; VASCONCELOS, N. A.; MEDEIROS-COSTA; M. E. Caracterização da produção científica sobre motivação para o trabalho. **Revista multidisciplinar e de psicologia**, v. 14, n. 49, p. 82-101, fev./2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2252>. Acesso: 2 fev. 2024.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory:** Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. 1. ed. New York: Guilford Publications, 2017. 756 p.

SAMPAIO, J. dos R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v4401005.pdf>. Acesso: 20 fev. 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SANTOS, L. M. dos. **Motivação autodeterminada dos professores das áreas de ciências exatas, da terra e biológicas.** 2021. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Química) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Ipojuca, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifpe.edu.br/xmlui/handle/123456789/259?show=full>. Acesso: 3 mar. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008.** Dispõe sobre os órgãos do Sistema de Administração de Pessoal, define competências das autoridades e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2008. [Atualizado em: 16 de setembro de 2021]. Disponível em: <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5aeda0f13cd3be5f83256c1e00423b1d/c4d9de87221712e20325742000611c06?OpenDocument>. Acesso em: 8 abr. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Estadual nº 7.524 de 28 de outubro de 1991.** Dispõe sobre a disponibilização de auxílio alimentação para funcionários e servidores da administração centralizada e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 1991 [2024]. [Atualizado em: 23 de novembro de 2018]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1991/lei-7524-28.10.1991.html>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Estadual nº 14.653 de 22 de dezembro de 2011.** Institui o regime de previdência complementar no âmbito do estado de São Paulo, fixa limite máximo

para a concessão de aposentadorias e pensões de que trata o artigo 40 da Constituição Federal, autoriza a criação de entidade fechada de previdência complementar, na forma de fundação, e dá outras providências. São Paulo: Alesp, 2011. Atualizado em: 15 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2011/lei-14653-22.12.2011.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Estadual nº 17.293 de 15 de outubro de 2020**. Estabelece medidas voltadas ao ajuste fiscal e ao equilíbrio das contas públicas e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020. [Atualizado em: 28 de janeiro de 2021]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2020/lei-17293-15.10.2020.html>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SCARPATO, L. C.; FERNANDES, P. T.; ALMEIDA, J. J. G de. Motivação profissional na educação física escolar adaptada. **Revista Motrivivência**, [S. l.], v. 33, n. 64, p. 1-16, jun. 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-80422021000100242#:~:text=A%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20profissional%20e%20a,uma%20atitude%20profissional%20inclusiva%20efetiva. Acesso: 30 mar. 2024.

SEZINI, K. A. X.; SOUZA, C. S de. Desmotivação no ambiente de trabalho: fatores que geram medidas para a reversão. **Revista multidisciplinar do nordeste mineiro**, [S. l.], v. 1, jan. 2020. Disponível em: https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2020/411_desmotivacao_no_ambiente_d_e_trabalho_fatores_que_geram_medidas_para_a_.pdf. Acesso em: 4 jan. 2024.

SILVA, C. L.; ARRUDA, E. O. A motivação dos professores e das professoras de educação física escolar no ensino fundamental II e médio: uma perspectiva fenomenológica. **Revista eletrônica**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 48-72, out. 2020. Disponível em: [http://pesquisa.italo.br/index.php?journal=uniitalo&page=article&op=viewFile&path\[\]=421&path\[\]=349](http://pesquisa.italo.br/index.php?journal=uniitalo&page=article&op=viewFile&path[]=421&path[]=349). Acesso em: 30 mar. 2024.

SILVA, L. H. da; SILVA, D.; GHEDINE, T.; LUZ, J. da. Motivação docente: estudo em uma rede pública de ensino à luz da teoria de Herzberg. **Revista Administração Educacional**, Recife-PE, v. 13, n. 1, p. 136-155, jan./jul. 2022. Disponível em: <http://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.253015>. Acesso em: 22 jul. 2024.

SKINNER, B. F. **The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis**. 1. ed. New York: Appleton-Century, 1938. 457 p.

SOUZA, G. H. D.; MOURA, O. B. de.; DURSO, S. de O.; CUNHA, J. V. A. da.; AVELINO, B. C. Análise da motivação para permanência na docência no ensino superior de contabilidade. **RACE – Revista de administração, contabilidade e economia**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 197-222, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/30018>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SOUZA, J. R. de. A motivação do professor: um construto construído socialmente. **Revista Ciranda**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 2-16, nov. 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/3238>. Acesso em: 10 jan. 2024.

TELLES, R. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5076138/mod_resource/content/1/Artigo%20matriz%20de%20amarra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mazzon%202001.pdf. Acesso em: 22 mar. 2024.

UEBEL, R. R. G.; RALDI, A. Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura. **Século XXI: Revista de Relações Internacionais – ESPM-POA**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 28-102, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://seculoxxi.espm.br/xxi/article/view/218>. Acesso em: 18 mar. 2024.

ULRICH, D.; YEUNG, A. **Reinventing the organization**. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 533 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 287 p.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. 1. ed. New York: Wiley, 1964. 331 p.

WATSON, J. B. **Psychology as the Behaviorist Views It**. 1. ed. Psychological Review, v. 20, n. 2, p. 158-177, 1913.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (INSTRUMENTO DE PESQUISA)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a colaborar na pesquisa intitulada: **O estudo da motivação docente no âmbito da educação profissional técnica** e sua seleção foi realizada por amostragem não probabilística, por conveniência (grupo formado naturalmente – docentes) e por acessibilidade do pesquisador.

Sua participação é fundamental para enriquecer nosso estudo, pois sua experiência trará uma visão específica sobre o tema em questão.

Esclarecemos, contudo, que sua participação é voluntária. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é analisar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição do ensino profissional técnico e as influências na motivação de docentes.

As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado.

Orientador(a): Prof. Dr. Roberto Kanaane
E-mail: roberto.kanaane@cpspos.sp.gov.br

Pesquisador: Valter Fernandes Tavares
E-mail: valter.tavares@cpspos.sp.gov.br

() Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Questionário (instrumento de pesquisa)

1. () Eu afirmo que, ao assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, compreendi os objetivos da minha participação e concordo em colaborar. Registro ainda que concordo com o tratamento dos meus dados pessoais para a finalidade específica, em conformidade com a Lei nº 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

A. Perfil docente:

2. Sexo: () Masculino () Feminino () Outro.

3. Estado civil:

- () Solteiro(a)
() Casado(a)
() Divorciado(a)
() Viúvo(a)
() Separado(a)

4. Faixa etária:

- () Menos de 20 anos
() 20 a 29 anos
() 30 a 39 anos
() 40 a 49 anos
() 50 a 59 anos
() 60 anos ou mais

5. Grau de instrução:

- () Superior (Tecnólogo/Licenciatura/Bacharelado)
() Pós-graduação *Lato Sensu* (Especialização/MBA)
() Pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrado)
() Pós-graduação *Stricto Sensu* (Doutorado)
() Pós-Doutorado
() Livre-docente

6. Modalidade de contrato:

- () Contratado por prazo indeterminado
() Contratado por prazo determinado

7. Tempo de serviço na instituição:

- () Menos de 1 ano
() 1 a 5 anos
() 6 a 10 anos
() 11 a 15 anos

- () 16 a 20 anos
- () 21 anos ou mais

B. Fatores motivacionais:

8. O que você entende por motivação?

9. Qual é a sua motivação para atuar como docente?

10. Destacar e comentar sobre os fatores que levaram você a exercer a profissão docente.

11. Destacar e comentar sobre os fatores dificultadores na sua prática docente.

12. Está satisfeito com a sua atuação docente? Comente.

C. Políticas de benefícios aos docentes disponibilizados por meio da Unidade de Recursos Humanos

13. Estou satisfeito com o auxílio-alimentação oferecido pela instituição:

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo
- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

14. Estou satisfeito com o auxílio-criança adotado pela instituição:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15. A assistência médica fornecida pelo IAMSPE atende às minhas demandas e necessidades:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16. O plano de previdência complementar (PrevCom) oferecido pela instituição contribui para o meu investimento futuro:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17. O vale-transporte fornecido pela instituição facilita o meu deslocamento até o trabalho:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

18. Considero que meu trabalho compensa o esforço investido:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19. a) Quais outros benefícios você recebe ou tem ciência de que tem o direito a receber por ser um(a) docente nesta instituição de ensino?

b) Os benefícios citados por você influenciam os níveis de sua motivação docente:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20. a) Em sua unidade de ensino, há outros benefícios que você recebe ou tem ciência de que tem direito a receber por ser docente na unidade de pesquisa?

b) Os benefícios citados por você influenciam os níveis de sua motivação docente:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Em qual unidade/escola você leciona?

- Jaguaré
- Osasco
- Perus

Fontes: questionário construído a partir das questões adaptadas dos respectivos materiais abaixo mencionados:

MEDEIROS, José Carlos de. **O processo de comunicação e as relações intergeracionais na educação profissional e técnica**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/o-processo-de-comunicacao-e-as-relacoes-intergeracionais-na-educacao-profissional-e-tecnica>. Acesso em: 18 jul. 2024.

OWOYELE, Samson. **Fatores influenciando a motivação dos empregados e seu impacto no desempenho dos empregados**. 2017. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centria University of Applied Sciences, Keksi-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj, 2017. Disponível em: <https://www.theseus.fi/handle/10024/137555>. Acesso em: 19 jul. 2024.

PERDIGÃO, Adriane Camargo Rezende. **As contribuições da educação corporativa para os processos de comunicação interna: estudo em uma instituição financeira sob a perspectiva dos funcionários.** 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/as-contribuiCOes-da-educaCAo-corporativa-para-os-processos-de-comunicaCAo-interna-estudo-em-uma-instituiCAo-financeira-sob-a-perspectiva-dos-funcionArios>. Acesso em: 19 jul. 2024.

PINHO, Marcio Gonçalves de; BAIDYA, Tara Keshar Nanda; DALBEM, Marta Correa; SALVINO, Eduardo Henrique de Susa. A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 395-409, set.-dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2018016>. Acesso em: 21 jul. 2024.

SILVA, Luiz Henrique da; SILVA, Danuzi; GHEDINE, Tatiana; DA LUZ, Josiane. Motivação docente: estudo em uma rede pública de ensino à luz da teoria de Herzberg. **Revista Administração Educacional**, Recife-PE, v. 13, n. 1, p. 136-155, jan./jul. 2022. Disponível em: <http://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.253015>. Acesso em: 22 jul. 2024.

ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA**TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**

Eu (nome do responsável pela seção onde se realizará a pesquisa), na qualidade de responsável pela (nome da seção onde se realizará a pesquisa), autorizo a realização da pesquisa intitulada (título da pesquisa) a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador (nome do pesquisador responsável/equipe); com o objetivo (descrever o objetivo da pesquisa).

DECLARO ciência de que esta instituição apoiará a realização da presente pesquisa (explicitar os procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa).

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de mês/ano a mês/ano.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador(a), em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 ou CNS 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

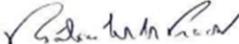
Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável da Comissão de Ética da Unidade Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza à referida pesquisa.

Local, _____ de _____ de 20_____

Assinatura

Nome, função e assinatura do responsável

ANEXO B – PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA		
PARECER_E.P. Nº 013/2024		
1. PROTOCOLO Nº 033/2024	26/08/2024 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM 27/08/2024
3. TÍTULO DO PROJETO:		
O estudo da motivação docente no âmbito da educação profissional e técnica		
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):		
Valter Fernandes Tavares		
Roberto Kanaane		
5. PARECER:		
<p>A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores.</p> <p>Após apreciação do projeto de pesquisa proposto, a Comissão de Ética em Pesquisa, após análise da documentação encaminhada, resolve: APROVAR esta pesquisa.</p>		
<div style="text-align: center;">  <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Rosália Maria Netto Prados </div> <div style="text-align: center;">  <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo </div>		

ANEXO C – NOTAS DAS NORMAS UTILIZADAS

Recorte 1: Decreto n.º 52.833, de 24/03/2008 - Artigo 6º:

SEÇÃO II

Do Planejamento e Controle de Recursos Humanos

Artigo 6º - Os órgãos setoriais, em relação ao planejamento e controle de recursos humanos, nos respectivos âmbitos de atuação, têm as seguintes atribuições:

I - realizar estudos e pesquisas de interesse do Sistema, em especial para:

- a) elaboração de propostas de padrões de lotação para os diversos tipos de unidades administrativas, de acordo com sua especificidade e com base nos elementos fornecidos por seus dirigentes;
- b) permanente adequação do Quadro de Pessoal aos programas de trabalho;
- c) identificação das causas de rotatividade de pessoal;
- d) proposição de medidas para a melhoria da qualidade dos dados dos cadastros implantados;

II - coordenar a identificação das necessidades de recursos humanos e orientar os órgãos e autoridades com responsabilidade nesse processo;

III - elaborar, anualmente, a proposta das necessidades de recursos humanos, com base nos elementos apurados nos termos do inciso II deste artigo;

IV - efetuar a projeção das despesas com recursos humanos e encargos previdenciários para a elaboração do orçamento de pessoal;

V - acompanhar e controlar a execução do orçamento de pessoal e verificar as necessidades de alterações;

VI - acompanhar e analisar as variações mensais da folha de pagamento, adotando medidas pertinentes quando da apuração de eventuais desvios;

VII - observar a adequação da composição do Quadro de Pessoal aos padrões de lotação fixados e da distribuição dos recursos humanos aos programas de trabalho em andamento;

VIII - manifestar-se, conclusivamente, nos expedientes relativos à autorização para realização de:

a) concursos internos para acesso, instruindo-os com:

- 1. justificativa circunstanciada da efetiva necessidade da medida;

2. denominação e quantidade dos cargos a serem providos e das funções ou empregos a serem preenchidos, com indicação dos respectivos vencimentos e salários;

3. indicação das vagas, datas e motivos das vacâncias, bem como da quantidade de cargos, empregos e funções existentes no Quadro de Pessoal;

4. demonstração da disponibilidade orçamentária;

b) concursos públicos e/ou aproveitamento de candidatos remanescentes de concursos públicos, instruindo-os nos termos das normas pertinentes;

IX - manifestar-se:

a) nas propostas relativas a transferência de cargos, empregos ou funções, instruindo-as com:

1. quantidade existente no Quadro de Pessoal;

2. perfil do ocupante, quando for o caso;

3. informação quanto à compatibilidade do cargo, emprego ou da função com as finalidades do órgão ou da entidade;

4. argumentos que demonstrem a viabilidade ou não da medida;

b) nos processos relativos à identificação de unidades ou à classificação de funções de serviço público para efeito de atribuição de “pro labore”, instruindo-os nos termos da legislação pertinente;

X- colaborar com o órgão central do Sistema no desempenho de suas atribuições, em especial na:

a) realização de estudos para subsidiar a política de recursos humanos;

b) elaboração de:

1. diretrizes, normas e manuais de procedimentos;

2. padrões de lotação para as unidades de administração geral;

c) organização e implantação de sistemas de recursos humanos;

XI - em relação ao cadastro de cargos, empregos e funções:

a) manter atualizados:

1. o Sistema Único de Cadastro de Cargos e Funções-Atividades - SICAD, conforme prevê o Decreto nº 50.881, de 14 de junho de 2006;

2. cadastro de funções retribuídas mediante “pro labore” quanto à criação, alteração e extinção;

b) exercer controle sobre o atendimento dos requisitos fixados para provimento de cargos e preenchimento de empregos e funções, inclusive as retribuídas mediante “pro labore”;

c) informar permanentemente a área de seleção e recrutamento sobre as vagas existentes para fins de realização de concurso público;

d) manter controle cadastral de:

1. servidores que percebam gratificação de representação;

2. membros dos órgãos colegiados;

3. afastamentos e licenças de servidores;

4. situações de acumulação remunerada;

5. pessoal considerado excedente.

SEÇÃO III

Da Análise e dos Estudos Salariais

2. denominação e quantidade dos cargos a serem providos e das funções ou empregos a serem preenchidos, com indicação dos respectivos vencimentos e salários;
 3. indicação das vagas, datas e motivos das vacâncias, bem como da quantidade de cargos, empregos e funções existentes no Quadro de Pessoal;
 4. demonstração da disponibilidade orçamentária;
- b) concursos públicos e/ou aproveitamento de candidatos remanescentes de concursos públicos, instruindo-os nos termos das normas pertinentes;
- IX - manifestar-se:
- a) nas propostas relativas a transferência de cargos, empregos ou funções, instruindo-as com:
1. quantidade existente no Quadro de Pessoal;
 2. perfil do ocupante, quando for o caso;
 3. informação quanto à compatibilidade do cargo, emprego ou da função com as finalidades do órgão ou da entidade;
 4. argumentos que demonstrem a viabilidade ou não da medida;
- b) nos processos relativos à identificação de unidades ou à classificação de funções de serviço público para efeito de atribuição de "pro labore", instruindo-os nos termos da legislação pertinente;
- X- colaborar com o órgão central do Sistema no desempenho de suas atribuições, em especial na:
- a) realização de estudos para subsidiar a política de recursos humanos;
- b) elaboração de:
1. diretrizes, normas e manuais de procedimentos;
 2. padrões de lotação para as unidades de administração geral;
- c) organização e implantação de sistemas de recursos humanos;
- XI - em relação ao cadastro de cargos, empregos e funções:
- a) manter atualizados:

Recorte 2: Lei nº 7.524 de 28 de outubro de 1991 – Artigo 1º a 3º:

LEI Nº 7.524, DE 28 DE OUTUBRO DE 1991

(Atualizada até a Lei nº 16.847, de 23 de novembro de 2018)

Institui Auxílio-Alimentação para funcionários e servidores da Administração Centralizada e dá providências correlatas

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

Artigo 1.º - Fica instituído, no âmbito da Administração Centralizada do Estado, auxílio-alimentação para funcionários e servidores, sob a forma de distribuição de documentos para aquisição de gêneros alimentícios, "in natura" ou preparados para consumo imediato, em estabelecimentos comerciais.

Parágrafo único - O valor do benefício a que se refere este artigo será fixado e revisto por decreto, consideradas as necessidades básicas de alimentação e as disponibilidades do erário.

Artigo 2.º - O benefício será devido em função dos dias efetivamente trabalhados, conforme apurado em boletim ou atestado de frequência, e seu valor poderá ser fixado de acordo com a jornada de trabalho a que estiver sujeito o funcionário ou servidor.

Parágrafo único - Será contemplado uma única vez o funcionário ou servidor, que acumule regularmente cargos, empregos ou funções públicas da Administração Centralizada do Estado.

Artigo 3.º - O benefício não se incorporará à remuneração do funcionário ou servidor e sobre ele não incidirão quaisquer contribuições trabalhistas, previdenciárias ou fiscais.

Recorte 3: Portaria CEETPS nº 43, de 1º de abril de 1997 – Artigo 1º:

■ CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

PAULA SOUZA

Portaria CEETEPS-43, de 1-4-97

- *Dispõe quanto aos procedimentos para concessão e pagamento do benefício referente ao auxílio-criança*

O Diretor Superintendente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, considerando os termos da Deliberação CEETEPS-11, de 21-7-87, expede a presente Portaria:

Artigo 1º – O auxílio-criança, instituído no CEETEPS por meio da Deliberação 11/87, será concedido à servidora docente ou técnica/administrativa, que tenha filhos ou dependentes legais na faixa etária entre 4 meses e 6 anos e 11 meses, matriculados em berçário, mini-maternal, jardim ou pré-escola, onde não exista Centro de Convivência Infantil instalado ou, se instalado, não tenha condições de atender à demanda de crianças.

§ 1º – Terá direito a perceber o benefício a servidora cuja renda familiar não ultrapasse o limite de 6 vezes o menor salário do CEETEPS, estabelecido no Plano de Carreira do Servidor Técnico/Administrativo.

Recorte 4: Lei nº 17.293 de 15 de outubro de 2020 – Artigo 6º e 20º:

SEÇÃO II

Do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual de São Paulo - IAMSPE

Artigo 6º - Ficam alterados ou acrescentados, com a redação que se segue, os dispositivos adiante indicados do Decreto-lei nº 257, de 29 de maio de 1970:

I - no artigo 3º, o inciso II e o parágrafo único:

"II - os viúvos e companheiros dos funcionários e servidores referidos no inciso anterior." (NR)

Parágrafo único - Os viúvos, companheiros e os inativos poderão solicitar a qualquer tempo, respectivamente, do falecimento do contribuinte e de sua aposentadoria, o cancelamento da inscrição como contribuinte." (NR)

II - no artigo 4º, o inciso II:

"II - os viúvos e companheiros das pessoas mencionadas nos incisos anteriores, desde que o cônjuge ou companheiro falecido estivesse inscrito como contribuinte facultativo." (NR)

III - no artigo 7º, os §§ 4º e 8º:

"§ 4º - Poderão se inscrever, facultativamente, como agregados, os pais, o padrasto e a madrasta, mediante a contribuição adicional e individual estabelecida no artigo 20." (NR)

"§ 8º - O contribuinte poderá incluir ou excluir beneficiários a qualquer tempo, respeitado o período mínimo de permanência de 24 (vinte e quatro) meses após a inclusão." (NR)

IV - o artigo 8º:

"Artigo 8º - Consideram-se beneficiários do contribuinte falecido os previstos nos incisos II a IV do artigo 7º, em quaisquer condições." (NR)

V - no artigo 20, o "caput" e os §§ 1º, 2º e 3º:

"Artigo 20 - A receita do IAMSPE será constituída pela contribuição de 2 ou 3% (dois ou três por cento), a depender da faixa etária conforme tabela constante no § 2º, do servidor ou empregado público civil, dos ocupantes exclusivamente de cargos em comissão, de função-atividade de livre provimento, de empregado público em confiança, e similares, do agente político, ativos ou inativos, bem como dos pensionistas dos contribuintes (viúvos e companheiros), apurada mensalmente sobre a retribuição total mensal.

§ 1º - Ao contribuinte que fizer a inscrição de beneficiários será acrescida a contribuição de 0,5% (meio por cento) ou 1,0% (um por cento) por beneficiário, incidente conforme tabela constante no § 2º, sobre a retribuição total mensal.

Recorte 5: Lei nº 14.653 de 22 de dezembro de 2011 – Artigo 1º:

LEI Nº 14.653, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2011

(Última atualização: Lei nº 17.293, de 15 de outubro de 2020)

Institui o regime de previdência complementar no âmbito do Estado de São Paulo, fixa o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões de que trata o artigo 40 da Constituição Federal, autoriza a criação de entidade fechada de previdência complementar, na forma de fundação, e dá outras providências

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembleia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

CAPÍTULO I

Do Regime de Previdência Complementar

Artigo 1º - Fica instituído, no âmbito do Estado de São Paulo, o regime de previdência complementar a que se referem os §§ 14 e 15 do artigo 40 da Constituição Federal. (NR)

Recorte 6: Lei nº 7.418 de 16 de dezembro de 1985 – Artigo 1º:

LEI Nº 7.418, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1985.

Texto compilado

Regulamento

(Vide Decreto-Lei nº 2.296, de 1986)

(Vide Decreto-Lei nº 2.397, de 1987)

(Vide Decreto-lei nº 2.433, de 1988)

(Vide Lei nº 7.855, de 1989)

(Vide Medida Provisória nº 280, de 2006)

Institui o Vale-Transporte e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

~~Art. 1º – Fica instituído o Vale-Transporte, que o empregador, pessoa física ou jurídica, poderá antecipar ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa, mediante celebração de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho e, na forma que vier a ser regulamentada pelo Poder Executivo, nos contratos individuais de trabalho.~~

Art. 1º Fica instituído o vale-transporte, ~~(Vetado)~~ que o empregador, pessoa física ou jurídica, antecipará ao empregado para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa, através do sistema de transporte coletivo público, urbano ou intermunicipal e/ou interestadual com características semelhantes aos urbanos, geridos diretamente ou mediante concessão ou permissão de linhas regulares e com tarifas fixadas pela autoridade competente, excluídos os serviços seletivos e os especiais. (Redação dada pela Lei nº 7.619, de 30.9.1987)