

## **MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL NA CARREIRA DOCENTE: uma análise a respeito das estratégias aplicadas no Estado de São Paulo**

Bruno Michel da Costa Mercurio <sup>1</sup>

Henrique Tahan Novaes <sup>2</sup>

### **RESUMO**

A presente pesquisa investiga as estratégias motivacionais aplicadas na carreira docente, com foco nas estratégias aplicadas nas redes públicas de ensino do Estado de São Paulo. A partir de uma revisão de literatura, em um primeiro momento, são apresentadas as principais abordagens teóricas que abordam o estudo de fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Entre estas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow até as teorias mais contemporâneas, como a Teoria da Equidade de Adams. Em seguida, foram analisadas pesquisas relacionadas a aplicação de estratégias motivacionais na Secretaria Estadual de Educação e no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, ambos no Estado de São Paulo, verificando-se a predominância de aplicação de mecanismos de remuneração variável. Apesar da escassez de estudos que relacionam estratégias motivacionais e mecanismos de remuneração variável, os estudos analisados apontam que a adoção de mecanismos de remuneração variável não produzem os resultados esperados; pouco contribuem para melhoria dos índices de avaliação externa e redução do abandono da carreira docente; além de, funcionar mais como uma estratégia de responsabilização dos docentes e competição entre estes. Conclui-se que a adoção de políticas motivacionais mais abrangentes, que considerem aspectos intrínsecos da profissão, podem ser mais efetivas para a valorização docente e melhoria da qualidade educacional.

**Palavras-chave:** Motivação profissional, Carreira docente, Políticas educacionais, Gestão educacional.

---

<sup>1</sup> Graduado em Licenciatura em Ciências Sociais; doutorando em Educação pelo Programa de Pós Graduação em Educação, ambos pela Faculdade de Filosofia e Ciência da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”; Orientador Educacional no Ensino Médio e Técnico e Professor de Ensino Superior Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza; [bruno.mercurio@unesp.br](mailto:bruno.mercurio@unesp.br).

<sup>2</sup> Professor Livre-Docente da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação; [henrique-tahan.novaes@unesp.br](mailto:henrique-tahan.novaes@unesp.br).



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm se debruçado cada vez mais em compreender os fatores que contribuem para o aumento da produtividade dos trabalhadores. Entre estes, os fatores que se relacionam as relações interpessoais no ambiente de trabalho, influenciam o modo como os trabalhadores vivenciam o ambiente de trabalho, bem como, são considerados determinantes para o aumento da produtividade dos trabalhadores.

Os fatores psicológicos e comportamentais têm um papel crucial na compreensão dos fatores determinantes para o engajamento dos trabalhadores em suas atividades. Os aspectos motivacionais englobam uma variedade de aspectos que afetam a forma como os indivíduos percebem, interagem e se comportam no ambiente de trabalho.

A satisfação no trabalho tem ocupado um lugar de destaque na literatura em ciências sociais por muitos anos. Uma das razões para este destaque e interesse é a crença de que a satisfação no trabalho afeta a produtividade do trabalhador, o absenteísmo e a rotatividade, aumentando assim a eficiência organizacional. Outra razão para este interesse vem da noção de que a satisfação no trabalho pode ter sérias consequências para o bem-estar físico e mental do indivíduo. (MOREIRA, 1997, p. 91).

Este trabalho, parte de uma revisão de literatura, buscando examinar as contribuições de teorias clássicas e alguns estudos contemporâneos a respeito da motivação, destacando como esses fatores influenciam o desempenho e a produtividade dos trabalhadores. Em seguida, analisaremos como estratégias motivacionais tem sido aplicada no serviço público, em especial, na carreira docente. E, verificaremos se as estratégias abordadas têm demonstrado resultados efetivos que justificam a sua aplicação.

## 2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais clássicas são de fundamental importância para a compreensão das dinâmicas de motivação no ambiente de trabalho, oferecendo valiosos *insights* sobre como as necessidades, interesses e expectativas dos indivíduos influenciam seu comportamento e desempenho no campo profissional e, consequentemente, na capacidade produtiva das organizações.

Entre os estudos mais relevantes a respeito dessa temática, a *Teoria das Necessidades* de Abraham Maslow organiza as necessidades humanas em cinco níveis



hierárquicos; desde as mais básicas, como a alimentação, a qual Maslow chamou de fisiológicas. Se através do seu trabalho, o indivíduo consegue recursos suficientes para suprir suas necessidades fisiológicas, ele logrará a buscar suprir um novo grau de necessidades, as necessidades relacionadas à segurança, que se relaciona a prover recursos para precaver-se de situações infortunas, como o desemprego ou residir em um local onde o indivíduo e sua família – caso o tenha – possam se sentir seguros. O terceiro grupo, são as necessidades sociais; incluem-se aqui, o amor, a família e afeto [...] O homem em seus grupos busca o reconhecimento, a aprovação por parte de seus semelhantes e, para isso, desenvolve posturas e habilidade com o intuito de sobressair-se no meio do todo (Gregolin; Patzlaff; Patzlaff, 2011, p.64). O quarto grupo de necessidades aponta para o modo como o indivíduo se vê, relacionando – se a questões de status, autoconfiança, aprovação social, respeito, independência e autonomia. E, o último, refere-se as necessidades de autorrealização. Segundo a perspectiva abordada por Maslow, os indivíduos que não conseguem suprir suas necessidades, tendem a ter potenciais adormecidos ou não realizados [...] Sendo assim, a motivação é vista como um estado de espírito, oriunda dos valores e necessidades de crescimento (Gregolin; Patzlaff; Patzlaff, 2011, p.64). Segundo as análises constituídas a partir dessa teoria, sugere-se que os gestores devem identificar e atender essas necessidades em ordem hierárquica para motivar os funcionários efetivamente. Entretanto, essa teoria encontra seus limites, justamente, ao hierarquizar as necessidades, desconsiderando que as necessidades se alteram de acordo com o contexto e perspectiva de mundo de cada indivíduo.

A teoria formulada por Frederick Herzberg, conhecida como **Teoria dos Dois Fatores**, propôs que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos distintos de fatores: motivacionais e de higiene. Os fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, aumentam a satisfação e, portanto, motivam os indivíduos; enquanto os fatores de higiene, como condições básicas para o trabalho e salário, ao serem supridos, não produzem motivação, mas, evitam a insatisfação ou desmotivação [...] A base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores satisfacientes (intrínsecos) produzem a satisfação com o trabalho. (Gregolin; Patzlaff; Patzlaff, 2011, p.65).

A Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas Mc Gregor, a partir da observação de como os executivos tratavam os trabalhadores os quais lideravam. Desta observação,



dividiu-se o tipo de tratamento fornecido em dois grupos, moldados a partir do comportamento dos trabalhadores e recompensas oferecidas de modo antagônico. Na Teoria X, está o grupo de trabalhadores sob os quais se tem uma visão negativa, sendo caracterizadas por não gostarem de trabalhar, buscam evitar responsabilidades e, necessitam ser constantemente supervisionados, exigindo o controle mais rígido. Geralmente, os trabalhadores elencados nesse grupo, não possuem grandes ambições profissionais e estão focadas na busca por segurança. Enquanto, aqueles trabalhadores que têm sobre si uma visão positiva, que apreciam o trabalho, demonstram criatividade, iniciativa e assumir responsabilidades; valorizam um ambiente de trabalho participativo e democrático, são enquadrados na Teoria Y (Carvalho, 2009).

Ainda segundo as análises elaboradas por Mc Gregor, os trabalhadores enquadrados na Teoria X, são motivados por recompensas extrínsecas, como aumentos de salários e promoção. Enquanto os trabalhadores motivados pela Teoria Y, compreende que os trabalhadores podem ser intrinsecamente motivados ao realizar de modo eficaz suas próprias tarefas; podendo ser motivados através da criação de oportunidades para o crescimento profissional (Nascimento; Canteri; Kovaleski, 2019).

As teorias motivacionais clássicas continuam sendo pilares importantes na gestão de recursos humanos, fornecendo uma base sólida para entender como diferentes fatores influenciam a motivação dos funcionários. Entretanto, pesquisas contemporâneas e estudos empíricos tem oferecido novas perspectivas para este objeto de estudo, buscado ampliar e refinar as noções clássicas de motivação, incorporando novas perspectivas sobre o comportamento humano no trabalho. A seguir, seguiremos esta revisão abordando as contribuições de outros teóricos contemporâneos, destacando estudos e referências que fundamentam e expandem essas teorias.

Os pesquisadores Edward L. Deci e Richard M. Ryan desenvolveram a **Teoria da Autodeterminação (SDT)**, que diferencia motivação intrínseca e extrínseca; e, destaca necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento:

[...] ser autônomo, autorregulado, ser expressão de um empoderamento psicológico e resultar em autorrealização. Essas necessidades, quando são atendidas, promovem maior motivação e integração do indivíduo ao ambiente social” (Appel-Silva; Wendt; Argimon, 2010, p. 353).

Essa teoria sugere a promoção de um ambiente de trabalho que atende a essas necessidades psicológicas resulta em maior bem-estar e desempenho. Appel-Silva, Wendt



e Argimon (2010) apontam limites para teoria da Autodeterminação ao concluírem que esta possui um objetivo relativamente restrito, ao alinhar determinados conceitos operacionalizáveis com a promoção do bem-estar e saúde mental.

A **Teoria das necessidades adquiridas**, desenvolvida pelo psicólogo David McClelland, disserta a respeito das necessidades serem apreendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida dos indivíduos. McClelland parte da premissa de que ao interagir com o ambiente, o indivíduo, tende a ter seu comportamento influenciado e, assim, as necessidades básicas a sua sobrevivência tendem a se constituir. Dessa forma, elenca três categorias de necessidades. A primeira delas, a necessidade de realização (nAch), é característica das pessoas que buscam desenvolver suas tarefas com excelência, através de desafios moderados e responsabilidades claras. Em seguida, tem-se a necessidade de poder (nPow), caracterizada pelo desejo em influenciar, controlar e liderar; podendo estar direcionado em benefício organizacional ou para ganhos pessoais. As pessoas que se aproximam dessa categoria, buscam estar em posições de comando. E, por fim, a última categoria, trata-se da necessidade de afiliação (nAff), caracterizada pela busca da harmonia e cooperação, do que, propriamente, da competição; almejando a construção de relações harmoniosas e reconhecimento (Carvalho, 2009).

A partir da aplicação dos preceitos da Teoria das Necessidades adquiridas é possível identificar diferentes perfis motivacionais e ajustá-los a tarefas específicas, contribuindo para melhor adaptação dos trabalhadores ao ambiente de trabalho, bem como, melhor aproveitamento de suas competências e habilidades.

A Teoria das Expectativas de Victor Vroom, busca analisar as Expectativas, recompensas e valência com relação a motivação. A teoria de Vroom propôs que a motivação é um produto da expectativa de que um esforço levará a um desempenho desejado, do valor atribuído ao resultado (valência) e a crença de que o desempenho resultará em recompensas. Essa teoria pode ser utilizada por gestores para buscar alinhar os objetivos dos funcionários com as recompensas oferecidas, garantindo que os funcionários percebam a relação entre esforço, desempenho e recompensas. A partir dessa fundamentação, os colaboradores de uma organização investirão sua energia na organização de acordo com as expectativas relacionadas a recompensas a serem oferecidas no futuro. Dessa forma, quando os gestores conseguem alinhar as expectativas dos colaboradores com as recompensas oferecidas pela organização. Dessa forma,



contribuindo para otimizar o desempenho organizacional, além de, contribuir para a atração e retenção de novos talentos e profissionais de alto potencial (Nascimento; Canteri; Kovaleski, 2019).

Na Teoria da Expectativa, percebe-se que quando as pessoas acreditam que o esforço para cumprir as metas é menor do que a recompensa, isso significa que existe motivação, pois os funcionários percebem que serão devidamente recompensados através do seu esforço. (Carvalho, 2009, p. 27).

A Teoria da Equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams, surge enquanto um desdobramento (ou evolução da Teoria de Dissonância Cognitiva, tendo como ponto central a necessidade de justiça no ambiente de trabalho. Dessa forma, ela se concentra na percepção de justiça pelos funcionários em relação ao tratamento que recebem no ambiente de trabalho.

Segundo esta teoria, os indivíduos analisam os esforços que realizam, competências, habilidades, formação profissional e experiência (inputs) com os salários, benefícios e promoções (outputs) que recebem da organização com relação a outros colaboradores que desempenham funções e perfis semelhantes a fim de verificar se há equidade. Quando percebem injustiças ou desequilíbrios, no sentido de seus *outputs* estarem defasados, podem sentir insatisfação e desmotivação. Quando a percepção de falta de equidade, promove uma vantagem desproporcional do indivíduo sobre os outros colaboradores, instala-se um sentimento semelhante ao de culpa (Ribeiro; Passos; Ferreira, 2018).

A percepção de equidade ou inequidade pode afetar significativamente o comportamento dos funcionários, influenciando a produtividade, o comprometimento, estimular a rotatividade, além de, dificultar a retenção de talentos.

A partir dessa teoria, é estabelecido o conceito de justiça organizacional, dividido em três dimensões: a de justiça distributiva, a qual se refere-se à percepção de justiça na distribuição de recursos; a de justiça procedimental que está relacionada à justiça dos processos que levam a tais distribuições; e, por fim, a de justiça interacional que, diz respeito à qualidade do tratamento interpessoal.

Segundo a Teoria da Equidade, as empresas devem promover práticas justas e transparentes para manter a motivação e a satisfação dos empregados (Chiavenato, 2014). Deve-se levar em consideração as três dimensões de justiça, promovendo uma cultura





organizacional baseada em políticas claras, processos de decisão transparentes e tratamento respeitoso e equitativo entre todos os colaboradores.

A Teoria da Equidade de fornece uma estrutura valiosa para compreender a motivação e o comportamento dos funcionários em resposta à percepção de justiça ou injustiça no trabalho. A aplicação adequada dessa teoria pode ajudar as organizações a criarem um ambiente de trabalho mais justo e motivador, contribuindo para o bem-estar e a produtividade dos funcionários

As teorias motivacionais contemporâneas, ao mesmo tempo que complementam as teorias clássicas, oferecem uma perspectiva mais ampla e diversificada para compreender os fatores que atuam sobre a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. A incorporação de conceitos como autodeterminação, motivação intrínseca e extrínseca, justiça organizacional, bem-estar psicológico, entre outros, amplia nossa compreensão sobre como motivar efetivamente os colaboradores e promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

### 3 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NO CAMPO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Após realizarmos essa retomada das principais teorias que buscam analisar a motivação dos colaboradores nas mais diversas organizações iremos analisar a aplicação de mecanismos motivacionais no serviço público.

O campo da educação pública foi um dos pioneiros na aplicação de estratégias motivacionais, bem como, tem servido de laboratório para aplicação destas de modo geral no serviço público. Em geral, as estratégias que se apresentam como “motivacionais”, relacionam-se aos mecanismos neoliberais de subordinação da esfera pública aos interesses do capital,

[...] a promoção de mecanismos de mercado no interior do espaço estatal, na linha do pragmatismo e dos princípios da *New Public Management* [Nova Gestão Pública] norte-americana, como extensão das ideias da gestão privada ao setor público, subordina os direitos sociais e de cidadania à lógica do mercado, em que prevalecem a competição e a produtividade, normalmente propagadas por meio de discursos sobre eficácia, eficiência e qualidade (Passone, 2014, p. 430).

Tradicionalmente, a literatura aborda o ato de ensinar como a maior fonte de



satisfação do professor. Contudo, a motivação no trabalho docente tem sido classificada em três categorias. A primeira delas, descrita como intrínseca e, consistem em ações subjetivas que se relacionam a satisfação e realização profissional, materializando-se no relacionamento com os alunos, a aprendizagem, crescimento pessoal e profissional através do ensino. Em seguida, temos as motivações extrínsecas, normalmente, relacionadas as condições de trabalho e remuneração. E, por fim, as suplementares, que são aquelas que possuem uma dimensão objetiva e subjetiva, estão disponíveis a todos, mas, nem sempre são percebidas como uma recompensa por todos os indivíduos. Nessa categoria, inclui-se as recompensas como, estabilidade profissional, férias prolongadas, salário fixo (Moreira, 1997). Recompensas estas que, em um cenário de estabilidade contratual, trata-se apenas de direitos trabalhistas fundamentais.

Ainda sobre a motivação na carreira docente, a pesquisa de Davoglio e Santos (2017), traz a seguinte formulação,

Em sua forma aparente consiste em um foco voluntário, intencional e persistente em uma direção específica. Voluntário nesse caso significa deliberado, sem ser, necessariamente, sinônimo de autodeterminado, pois, a pessoa pode estar sob influências externas, coercitivas ou não, ainda que mantendo o livre arbítrio. É intencional por não ser aleatório, impulsivo, fruto do acaso ou do desconhecimento. É persistente referindo-se à permanência suficiente desse foco para ser identificado através do tempo, não se resumindo a uma intenção fugaz ou imediata. (p. 788).

No entanto, Moreira (1997) salienta que, as recompensas, ao não serem alcançadas ou cumpridas, também tendem a gerar insatisfação, podendo estas serem intrínsecas ou extrínsecas,

A maioria das insatisfações intrínsecas dos professores estão ao redor do relacionamento com os alunos em termos de indisciplina, trabalhar com alunos que não querem aprender, etc. Os fatores de natureza extrínsecas são: o baixo salário, o aumento do trabalho administrativo, o status da profissão, etc. (Moreira, 1997, p.91).

A priori, pensar estratégias motivacionais que, pensem a inserção e manutenção na carreira docente pode ser vista como algo urgente e relevante. Segundo dados apontados há quase trinta anos na pesquisa de Moreira (1997), onde já se evidenciava que as condições de trabalho docente apresentavam sinais de declínio do moral entre os educadores, agravando-se ao longo das décadas seguintes, devido a diversos fatores, entre





estes, o arrocho salarial, planos de carreira defasados e que não valorizam a competência e formação do professor, a perda da confiança da comunidade em geral na qualidade das escolas públicas, aumento da violência, entre outros.

Todos os fatores acima citados, sugerem que a qualidade do ensino e a satisfação do professor no trabalho estão intimamente ligadas e que é improvável melhorar a qualidade do ensino sem primeiro entender quais as expectativas, motivos e interesses que ainda sustentam os professores em uma profissão em constante desvalorização. (Moreira, 1997, p.88).

As políticas que se aproximam de estratégias motivacionais aplicadas na educação brasileira, além de associadas aos preceitos da *Nova Gestão Pública* e da lógica neoliberal, relacionam-se a aplicação de mecanismos de remuneração variável, onde, tecnicamente, espera-se que este benefício haja como um mecanismo de motivação para os servidores, bem como um estímulo para melhoria da Educação Pública, fato amplamente questionado

O Estado de São Paulo foi um dos pioneiros na implantação das políticas de remuneração variável, pautadas nos preceitos na busca por eficiência e responsabilização dos docentes. Na Gestão do governador Mario Covas, a Lei Complementar nº 891/2000, cria o Bônus Mérito, com o intuito de conceder uma “vantagem pecuniária” atrelada a aferição da frequência apresentada durante o ano letivo corrente. Em 2008, a política de remuneração variável passa por um processo de reformulação por meio da Lei Complementar nº 1.078/2008, passando a ser denominada por Bonificação por Resultados (BR), articulando a assiduidade, fluxo escolar e o desempenho dos estudantes em avaliações externas (Rodrigues; Barbosa, 2022).

Por sua vez, estes mecanismos de remuneração variável, encontram-se associados a políticas educacional que se vinculam a mecanismos de avaliação externa e responsabilização, submetendo os resultados destas ao pagamento de remuneração variável. Associando-se a um modelo gerencial de responsabilização forte cujo resultados de testes padronizados estabelecem consequências institucionais, como incentivos ou sanções, em caso de não cumprimento das metas estabelecidas (Passone, 2014).

A associação do pagamento de uma remuneração variável, atrelada ao desempenho da escola e dos docentes, não tem promovido o efeito esperado, segundo Passone (2014), tais políticas têm conduzido a mercantilização das atividades escolares e



seu atrelamento ao cumprimento de metas quantitativas que, ignoram o contexto social em que a escola está inserida, bem como, não contribuem para o aumento da qualidade do ensino, mas, reduzindo o papel da escola a preparação para testes. Por sua vez, no que diz respeito ao trabalho docente, o estudo de Passone (2014) revela que o pagamento de remuneração variável tende a promover mais insatisfação (ou desmotivação) do que o efeito positivo. Promovendo a competição entre professores e escolas, o aumento da pressão por resultados e a frustração ao não os atingir, muitas vezes, por fatores que está fora da alçada do trabalho docente, mas que, interferem em seu trabalho e desempenho.

A pesquisa de Rodrigues e Barbosa (2022), apontam nas entrevistas realizadas que, tanto diretores quanto professores, tem a percepção de que a política de bônus não contribui para motivação profissional, servindo apenas como uma compensação frente aos baixos salários e todo o processo de desvalorização profissional.

As entrevistas mostraram ainda que, embora os professores valorizem a possibilidade de ganhos extras, sobretudo considerando os baixos salários recebidos na rede, o bônus não serve de motivação aos professores, principalmente, para aqueles que não o recebem[...] (Rodrigues; Barbosa, 2022, p. 144).

Coadunando aos resultados das pesquisas apresentadas, Barbosa e Fernandes (2013), apontam que a Bonificação por Resultados aplicada na rede estadual paulista tem sido utilizado como um instrumento de regulação da atividade docente, impondo metas externas que reduzem a autonomia dos professores. Por sua vez, condicionam as práticas pedagógicas às exigências das avaliações externas, produzindo um modelo de ensino que se reduz a preparação para provas padronizadas, ignorando todas as demais dimensões da vida que deveriam estar inseridas no contexto escolar.

Os professores são representados e encorajados a refletir sobre si próprios como indivíduos que fazem cálculos sobre si próprios, ‘acrescentam valor’ a si próprios, aumentam sua produtividade e vivem uma existência baseada em cálculos.” (Ball, 2002, apud Barbosa; Fernandes, 2013, p. 52)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão de literatura, verificamos que as experiências de valorização e motivação da carreira docente, estão relacionadas ao pagamento de remuneração variável, atrelada ao cumprimento de metas pelos docentes e demais servidores da rede pública de



Educação do Estado de São Paulo.

É imprescindível, portanto, dar uma maior atenção aos professores como seres humanos, atores sociais com seus problemas e perspectivas, tentando uma carreira, lutando para atingir seus ideais ou apenas lutando para sobreviver no contexto do trabalho. Em muitos aspectos os professores têm se tornado oprimidos e na defensiva em um sistema educacional que não privilegia as necessidades individuais e muito menos a autonomia coletiva. (Moreira, 1997, p.92).

Tanto as pesquisas de Moreira, publicada em 1997, quanto nas demais apresentadas, apontam para carência de estudos relacionados aos fatores motivacionais na carreira docente. Nesse mesmo período, cresceu o abandono da carreira docente e a redução da procura por cursos de licenciatura, bem como, a perda de autonomia, arrocho salarial e demais fatores que tem contribuído para desvalorização da carreira docente.

Os dados coletados nas diversas pesquisas apresentadas coadunam-se ao reforçar que a ineficácia da vinculação entre bonificações e resultados educacionais, pois estas, desconsideram que o aprendizado depende de múltiplos fatores que estão além do desempenho individual dos professores.

Promovendo o efeito inverso, desestimulando os professores, gerando frustrações e competitividade entre colegas, minando a cooperação e o espírito de equipe dentro das escolas.

Por fim, reforça-se a ideia de que a motivação docente, o estímulo e a permanência na carreira estão mais relacionados à valorização salarial contínua do que, propriamente, a gratificações pontuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPEL-SILVA, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A Teoria da Autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*. Belo Horizonte, v. 16, n.02, p. 351-369, 2010. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n2/v16n2a08.pdf>> . Acesso em: 15 de novembro de 2024.

BARBOSA, Andreza; FERNANDES, Maria José da Silva. *O Pagamento por Desempenho no Contexto das Reformas Educacionais Paulistas*. Comunicações, Piracicaba, v. 20, n. 2, p. 45-59, jul.-dez. 2013. DOI: 10.15600/2238-121X/comunicações. V. 20, n.2, p.45-59.



CARVALHO, R. B. *Motivação no Trabalho*. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVOGLIO, Tércia Rita; SANTOS, Bettina Steren dos. *Motivação docente: reflexões acerca do construto*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 772-792, nov. 2017.

GREGOLIN, M. R.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. *Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações (Motivation for work and human behavior in organizations)*. Doi: 10.5212/Emancipacao.v.11i1.0005. Emancipação, Ponta Grossa - PR, Brasil., v. 11, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757>. Acesso em: 28 out. 2024.

MOREIRA, Herivelto. *A investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida*. Revista Educação & Tecnologia, Curitiba, v.01, n.01, p.88-96, jul., 1997.

NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M. H. G.; KOVALESKI, J. L. *Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método Prisma*. Gestão e Conexões – *Management and Connections Journal*. Vitória, v. 08, n.02, p.44-58, mai/ago. 2019.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; FERREIRA, Paulo Pereira. *Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador*. Gestão e Desenvolvimento, v. 26, p. 105-131, 2018.

RODRIGUES, Jean Douglas Zeferino; BARBOSA, Andreza. *Política de remuneração variável na rede estadual de ensino paulista: um balanço dos 20 anos do “bônus” do magistério*. Revista Iberoamericana de Educación, v. 90, n. 1, p. 133-149, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.35362/rie9015229>.

