

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR: ESTUDO DE CASO**

**ÂNGELA DE FREITAS MOZINI**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR: ESTUDO DE CASO**

**ÂNGELA DE FREITAS MOZINI**

Dissertação apresentada a Pró-Reitoria de pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE – como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Educação.

Área de concentração: Instituição educacional: organização e gestão.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Tambelli Schmidt.

371.71 M939m	<p data-bbox="574 927 949 974">Mozini, Ângela de Freitas.</p> <p data-bbox="574 974 1310 1153">Motivação e satisfação no trabalho docente em uma instituição de ensino superior: estudo de caso / Ângela de Freitas Mozini – Presidente Prudente, 2010. 99 f.</p> <p data-bbox="574 1220 1310 1377">Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE: Presidente Prudente – SP, 2010. Bibliografia</p> <p data-bbox="574 1444 1310 1556">1. Ambiente universitário - Motivação. 2. Ensino privado. 3. Satisfação no trabalho. 4. Qualidade de vida no trabalho. I. Título.</p>
-----------------	---

**ÂNGELA DE FREITAS MOZINI**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, como parte dos requisitos obtenção do título de Mestre em Educação.

Presidente Prudente, 19 de Agosto de 2010.

▪ **BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Drª Ivone Tambelli Schmidt  
Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE  
Presidente Prudente - SP

---

Profª Drª Carmem Lucia Dias  
Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE  
Presidente Prudente - SP

---

Prof. Dr. Francisco Hashimoto  
Universidade Estadual Paulista – UNESP  
Assis - SP

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Manoel e Clarisse.  
Aos meus irmãos Márcio e Heloisa,  
meus grandes incentivadores

*Como não somos esses seres de frágil  
perfeição natural; aprendemos a viver dentro  
de algo mais do que apenas o viver e o sentir.  
Assim, nós nos sentimos sentindo, como os  
outros seres da Vida também. Mas nós nos  
pensamos sabendo e nos sabemos pensando.*

(Carlos Rodrigues Brandão)

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho contou com a colaboração e o estímulo de várias pessoas, às quais gostaria de expressar minha gratidão:

Assim agradeço a Deus sobre todas as coisas por me conceder discernimento para a conclusão do trabalho.

À Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, representada por todos os seus funcionários que sempre estiveram de prontidão para me atender e facilitar o trabalho.

À professora Doutora Ivone Tambelli Schmidt, minha orientadora, pela amizade, dedicação e orientações pertinentes para trilhar o caminho da pesquisa.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a acreditar na educação e me proporcionaram segurança para o investimento no meu preparo profissional.

Aos meus irmãos pela amizade, carinho e incentivo, o que torna meu caminho mais leve e divertido.

A meu tio Denoyer, meu primo Eduardo, à Benê e à amiga professora de matemática Solange, pelas sugestões para estruturar o desenvolvimento desta dissertação.

À Fátima Costa pelo incentivo e apoio para a conclusão deste trabalho, além da escuta atenta que me propiciou amadurecimento e discernimentos por vários anos de minha vida.

Aos professores e funcionários da IES envolvidos ou não com os setores relacionados a este trabalho, e que colaboraram com uma parcela de seu tempo para composição e efetivação desta pesquisa.

## RESUMO

### **Motivação e satisfação no trabalho docente em uma instituição de ensino superior particular: estudo de caso**

O presente trabalho tem por objetivo estudar os fatores de motivação e satisfação no trabalho docente em uma instituição de ensino superior particular. Os sujeitos de estudos foram 15 (quinze) professores dos cursos de graduação em Pedagogia e Psicologia, de ambos os sexos, na faixa etária de 26 a 55 anos, aproximadamente. A fundamentação teórica foi norteada nas teorias de Maslow, McGregor e Herzberg sobre motivação. A metodologia empregada nesta pesquisa foi de estudo de caso quanti-qualitativo. Os instrumentos de coleta de dados utilizados e avaliados obedeceram à versão adaptada de Schmidt (1990) e Fossile (2005). Pode-se concluir, no decorrer da pesquisa, que o trabalho docente é motivador quando os papéis são claros, as tarefas são desafiadoras, quando há supervisores que apresentam um estilo apoiador de liderança. Sendo assim, neste grupo as atividades burocráticas, o relacionamento entre colegas, o desempenho docente e a identificação profissional são fatores que não causam desmotivação, visto que estas condições são básicas para a promoção do bem-estar do funcionário, ou seja, são promotoras de qualidade de vida no trabalho. Porém, existem fatores que tornam difícil sentir satisfação com o trabalho devido à remuneração insatisfatória e à falta de segurança. Concluimos que esta dificuldade está vinculada à problemática da crise econômica mundial que modificou as relações do trabalho. Assim, ações específicas de melhor remuneração e benefícios devem ser incrementadas, objetivando-se maior satisfação dos indivíduos, seja numa instituição de ensino seja numa empresa.

**Palavras-chave:** Ambiente universitário. Ensino privado. Motivação. Satisfação no trabalho. Qualidade de vida no trabalho.

## **ABSTRACT**

### **Motivation and job satisfaction of teachers at a private institution of higher education**

The present paper aims at studying the factors of motivation and job satisfaction of teachers at a private institution of higher education. The subjects of study are fifteen (15) teachers of undergraduate courses in pedagogy and psychology of both sexes, aged between 26 to 55 years old. The theoretical framework was guided in the theories of Maslow, McGregor and Herzberg about motivation. The methodology used in this research was a quantitative and qualitative case study. The tools used for collecting data and assessing followed the adapted version of Schmidt (1990) and Fossile (2005). We could conclude in the course of our research that teaching is motivating when roles are clear, the tasks are challenging, when there are supervisors who support leadership style. Thus, in this group the bureaucratic activities, the relationship between colleagues, the teacher performance to identify occupation are factors that do not cause discouragement, since these are basic conditions for promoting the welfare of the employee, for example, they are promoting quality life at work. But it is difficult to feel job satisfaction due to low salaries and lack of security. We concluded that this difficulty is linked to issues of global economic crisis that changed working relationships. Thus, specific actions for better pay and benefits should be increased so that teachers get greater satisfaction.

**Keywords:** University environment. Private education. Motivation, Job satisfaction. Life quality at work.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Faixa etária .....	54
GRÁFICO 2 - Categoria de gênero .....	55
GRÁFICO 3 - Estado civil .....	55
GRÁFICO 4 - Formação acadêmica dos docentes .....	56
GRÁFICO 5 - Docentes cursando pós-graduação .....	56
GRÁFICO 6 - Tempo de serviço total .....	57
GRÁFICO 7 - Tempo de serviço na instituição.....	57
GRÁFICO 8 - Grau de necessidades sociais .....	58
GRÁFICO 9 - Grau de necessidades fisiológicas .....	59
GRÁFICO 10 - Grau de necessidade de status/estima .....	60
GRÁFICO 11 - Grau de necessidade de recompensa .....	61
GRÁFICO 12 - Grau de necessidade de autorrealização .....	62
GRÁFICO 13 - Grau de necessidade de segurança.....	63
GRÁFICO 14 - Grau de satisfação dos docentes junto à instituição .....	70

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Descrição das necessidades motivacionais e o valor hierárquico dos docentes pesquisados.....	64
TABELA 2 - Comparação dos resultados da pesquisa com a hierarquização das necessidades motivacionais de Maslow .....	64
TABELA 3 - Comparação da teoria dos dois fatores com o resultado da pesquisa.....	66
TABELA 4 - Comparação da teoria X e Y e a hierarquia das necessidades motivacionais dos pesquisados.....	68
TABELA 5 - Grau de intensidade das atividades burocráticas .....	71
TABELA 6 - Grau de intensidade do relacionamento com os colegas.....	72
TABELA 7 - Grau de intensidade do relacionamento docente.....	72
TABELA 8 - Grau de intensidade da compensação/reconhecimento.....	73
TABELA 9 - Grau de intensidade da identificação profissional .....	74
TABELA 10 - Grau de intensidade das condições ambientais de trabalho .....	75

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	07
1.1 Objetivos da Pesquisa .....	08
1.1.1 Objetivo geral .....	09
1.1.2 Objetivos específicos .....	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	10
2.1 Educação e Universidade .....	07
2.2 O trabalho e o Trabalho Docente .....	08
2.3 Teorias de Motivação Segundo Maslow, McGregor e Herzberg .....	09
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho .....	09
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO .....	11
3.1 Contextualização da amostra .....	10
3.1.1 corpo docente investigado .....	07
3.2 Procedimento de coleta e análise dos dados .....	08
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	09
4.1 Procedimento para análise dos questionários .....	09
4.2 Perfil dos entrevistados (Anexo 1 - Parte 1) .....	11
4.3 Hierarquia das necessidades motivacional e análise dos resultados (Anexo 2 - parte 2) .....	10
4.4 Análise do grau de satisfação dos docentes na IES (Anexo 3 - Parte 3) .....	07
4.5 Análise da intensidade da desmotivação (Anexo 4-Parte) .....	08
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
BIBLIOGRAFIA .....	27
APÊNDICE: Comitê de Ética na pesquisa (CEP) – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) .....	30
ANEXOS .....	30
Anexo 1: Dados demográficos da amostra - Parte 1 .....	30
Anexo 2: Questionário das hierarquias das necessidades motivacionais dos Professores de Psicologia e Pedagogia da IES - Parte 2 .....	30
Anexo 3: Questionário de satisfação dos professores da IES - Parte 3 .....	30
Anexo 4: Questionário sobre a intensidade da desmotivação dos professores Parte 4 .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho docente em universidades, num passado não muito distante foi, considerado como um labor elitizado, sem estresse e de muita satisfação, pois os docentes universitários tinham certas regalias como carga horária diferenciada, possibilidade de pesquisar, fazer viagens de estudos, bons salários, enfim tinham *status*. No entanto, esta visão parece ter-se modificado. Atualmente os profissionais dessa categoria estão demonstrando insatisfação, descontentamento e estresse, pois apontam que a sobrecarga de atividades dificulta a sua produtividade e qualificação profissional e, conseqüentemente, afeta a qualidade do ensino.

Vários autores abordam a motivação como base para o bom funcionamento organizacional e o bom funcionamento da docência. Analisar o ambiente universitário no que se refere à motivação e satisfação do profissional possibilita compreender as diversas problemáticas enfrentadas no ambiente acadêmico.

Diante dessa observação, a presente pesquisa tem como fio condutor o seguinte questionamento: é possível identificar o grau de satisfação/motivação dos docentes que atuam nos cursos de Pedagogia e Psicologia de uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

A análise dessa questão favoreceu a identificação do que proporciona qualidade de vida no trabalho dos profissionais na instituição, além de fazer um diagnóstico das necessidades motivacionais dos professores.

Nossa intenção com a presente pesquisa foi identificar o que está acontecendo com a motivação e a satisfação dos profissionais dos cursos de Pedagogia e Psicologia de uma IES, por meio de coleta e análise dos resultados, mensurando o grau de satisfação/motivação desses docentes, bem como os fatores que o ocasionaram.

Realizar a pesquisa sobre a atividade docente foi um grande prazer para mim, pois a docência sempre fez parte de minha vida, primeiro como filha de professora, depois como aluna. As alegrias e inquietações vividas pela minha mãe no decorrer de sua profissão sempre foram divididas comigo. Logo depois de concluir o

curso de Psicologia, tive a oportunidade de ministrar aulas em um colégio particular de ensino fundamental e médio, onde questões como qualidade de ensino, formação docente e gestão pedagógica ficaram muito evidentes. Assim, busquei na pesquisa, meios para encontrar respostas às problemáticas existentes entre os docentes do ensino superior.

Assim, o que alimenta meu interesse pela pesquisa é a dinâmica do cotidiano docente. Um dos motivos que me fizeram escolher o tema da motivação e satisfação dos profissionais da educação, com ênfase na qualidade de vida do trabalho docente, foi a mudança de paradigma que se constata na universidade hoje. Os docentes perderam o antigo *status* de carreira elitista, principalmente aqueles que atuam no ensino privado.

Apesar de estarem com profissionais em processo de mudança em relação à imagem elitista, as instituições de ensino superior devem, ainda, controlar certas variáveis para obter sucesso, tais como: a qualidade dos cursos, o desempenho dos egressos na comunidade e sua inserção no mercado de trabalho. O comprometimento da instituição é grande e, nesta jornada, ela precisa cuidar dos seus profissionais e investir alto na qualificação deles, pois constituem sua linha de frente para atingir seu compromisso com a sociedade. Neste sentido, as necessidades motivacionais dos professores do ensino superior devem ser enfatizadas porque a competição existente neste meio força a instituição a ser mais do que uma mantenedora de profissionais qualificados.

Observamos que, nas últimas décadas, os trabalhadores estão estressados e, muitas vezes, frustrados em seus ambientes de trabalho, ao mesmo tempo em que se afastam da comunidade e do convívio familiar. Eles vivem em grande pressão entre a exigência de produção cada vez maior e com qualidade, ativa e a participação familiar e social. Para equilibrar-se nesta “corda bamba, se faz necessário um redirecionamento pessoal e organizacional. Os trabalhadores precisam aprender continuamente, adaptar-se, a compartilhar e a trabalhar em equipe.

Os processos educacionais refletem em seus diferentes níveis os valores e as expectativas da sociedade. Sob esta ótica, se faz necessário que a universidade colabore no sentido de cumprir suas funções sociais.

Segundo Schmidt (1993), a motivação constitui um fenômeno complexo que influencia uma série de fatores no ambiente organizacional e é por este influenciado. Desta forma, os órgãos gestores das instituições de ensino devem preocupar-se com a motivação dos profissionais, buscando considerar os efeitos das variáveis que incidem no desempenho do empregado, tais como: condições físicas ambientais, política salarial, estilo de supervisão, estabilidade no emprego, dentre outras.

Atender a estas questões possibilita a formação de profissionais comprometidos, efetivamente, com o ensino e com a instituição e o resultado será uma instituição com qualidade reconhecida pela sociedade. Porém, conforme afirma Búrigo,

[...] a insatisfação, a desmotivação para o trabalho é um agravante da preocupação dos estudiosos e administradores. É um problema que afeta muitos trabalhadores, independente da posição ou *status* que possuem na organização. (1997, p. 17)

Schmidt (1993) acrescenta que essa insatisfação é prejudicial tanto para o trabalhador quanto para a organização. Para autora, se a organização não possui um ambiente motivador é porque existem trabalhadores desmotivados e, se não existe qualidade na organização, não há qualidade de vida para o trabalhador. Cientes de que o ambiente de trabalho pode ser propício à insatisfação, muitos gestores têm buscado programas de qualidade e de motivação, como iniciativas para aumentar a produtividade e a satisfação.

O presente estudo faz uma leitura dos aspectos apresentados acima e a análise dos resultados proporcionou um conhecimento aprofundado da situação empírica da IES, com o suporte da teoria para a compreensão da realidade do caso em questão. Para isso os objetivos foram delimitados da seguinte maneira:

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Mensurar simultaneamente a motivação e a satisfação no trabalho dos docentes dos cursos de Pedagogia e Psicologia em uma IES.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Para tornar possível o objetivo geral, desenvolveu-se a etapa da pesquisa contemplando os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o grau/nível de satisfação e motivação dos professores na IES;
- b) Arrolar os fatores de insatisfação e desmotivação no trabalho docente

Com base nos objetivos definidos, apresentamos o seguinte problema: O que está acontecendo com a motivação e a satisfação no trabalho dos docentes da IES nos cursos de Pedagogia e Psicologia? Os profissionais estão motivados? O que motiva ou desmotiva? O que propicia satisfação no trabalho docente?

A análise destas questões possibilitou identificar o que proporciona qualidade de vida no trabalho dos profissionais da IES, apresentando um levantamento dos recursos de motivação adequados para que ocorra Qualidade de vida no trabalho (QVT) e, conseqüentemente, haja ensino de qualidade na instituição em destaque.

O estudo foi realizado com professores de Pedagogia e Psicologia de uma IES que se dispuseram a responder aos questionários entregues aleatoriamente. Este estudo está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos as noções introdutórias e os objetivos do estudo.

No segundo, foram expostas as teorias pertinentes para a fundamentação e compreensão dos temas sobre educação e universidade, trabalho e trabalho docente, motivação e satisfação no trabalho docente em IES.

O percurso metodológico caracterizando o campo da pesquisa e a razão dessa escolha são objeto do terceiro capítulo.

Em seguida, no quarto capítulo, foi realizada a discussão e a análise dos resultados do estudo sobre motivação dos docentes em uma IES nos cursos de Pedagogia e Psicologia.

Nas considerações finais procuramos refletir sobre a dinâmica necessária para a motivação e satisfação no trabalho docente universitário e, nessa reflexão, sugerimos algumas práticas que poderiam levar a alguns avanços rumo a QVT.

Apresentaremos, a seguir, o referencial teórico que norteou o presente estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Educação e Universidade

A educação é um processo que engloba ensinar e aprender, objetivando perpetuar a cultura de um povo. Um dos papéis reservados à educação é mediar a aquisição do conhecimento entre os seres humanos. Conhecer vai muito além de informar. Adquirir informação reduz a expor-se ao meio de comunicação, mas o conhecimento produzido na universidade implica em um grande trabalho que é, segundo Pimenta e Anastasiou, “proceder à mediação entre a sociedade da informação e os alunos, a fim de possibilitar que, pelo exercício da reflexão, adquiram a sabedoria necessária à permanente construção humana” (2008, p. 102).

A universidade, enquanto instituição educativa a serviço da educação tem, por finalidades, a criação, o desenvolvimento, a transmissão e a crítica da ciência, da técnica e da cultura; a preparação para o exercício de atividades profissionais que exige a aplicação de conhecimentos e métodos científicos e para a produção artística; elaboração do suporte científico e técnico para o desenvolvimento cultural, social e econômico da sociedade.

Jacques Delors (2001) pontua que a educação é uma construção contínua do ser humano, seja nas ações e aptidões, seja no saber ser e saber fazer, com capacidade de discernir e agir.

A Educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana, por outro, levar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta. Desde a tenra idade a escola deve, pois, aproveitar as ocasiões para esta ampla aprendizagem. (p. 97-98)

O ensino na universidade implica um processo de construção científica e crítica do conhecimento, no qual as tarefas consistem de modo geral, em: domínio de um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas científicas, numa visão crítica

relacionado ao contexto social e histórico da sociedade; capacidade de reflexão sendo que o ensino e a aprendizagem devem estar integrados à investigação; trabalho integrado, o que supõe trabalho em equipe; criação e recriação de situações de aprendizagem; valorização da avaliação diagnóstica e compreensível; buscando-se também conhecer o universo cognitivo e cultural dos alunos.

Essas tarefas do ensino requerem preparação nas áreas dos conhecimentos específicos e pedagógicos, postura ética, compromisso com os resultados do ensino, sensibilidade e sabedoria dos professores.

É por meio da educação que os homens transmitem padrões de comportamento ao longo de toda a história da humanidade.

Segundo Amorin (2008, p. 12):

Ao longo do tempo, várias instâncias ocupam-se da educação dos seres humanos: a família, a igreja, os locais de trabalho, por exemplo, exercem a função de educar, porém de maneira informal. Já a educação formal realizada na escola é algo instituído de maneira intencional para atingir um objetivo, em um projeto de ação mais efetivo. Dessa maneira surge o ensino que, portanto, é tarefa preponderante das instituições que trabalharão no processo de formação, envolvendo alunos, professores, conhecimentos e métodos.

O perfil da educação formal está intimamente relacionado à história das nações, da democratização e do mercado.

A escola, nem sempre foi como se apresenta hoje; seu processo de institucionalização preocupado com uma gestão sistemática só apareceu no fim da Idade Média. Foi na época moderna que as instituições escolares foram formadas intencionando preparar as crianças para a vida em sociedade de uma maneira mais formal e objetiva. Com isso a valorização do professor foi crescendo.

As transformações ao longo dos últimos três séculos (XVIII, XIX e XX) foram muitas e a escola passou a ser também um local para a construção dos valores morais e críticos dos saberes acumulados ao longo dos tempos. Cabe, então, nos últimos tempos à escola equilibrar as relações entre os homens que sofrem os impactos das mudanças trazidas pela sociedade global.

Já a universidade surgiu na Idade Média com a preocupação de propagar o legado greco-cristão e veio para ocupar o lugar de instituição formadora das elites

européias. Segundo Amorim (2008), ao longo do tempo ela foi conseguindo a sua autonomia em relação à igreja, às elites e ao Estado, criando uma identidade própria, preocupada em buscar o saber e descobrir o conhecimento.

Wanderley (1983, p. 11) afirma que a universidade

[...] é um lugar – mas não só ela – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão. Ela é uma instituição que forma de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura, dentro da sociedade civil, mantendo vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social. Deve ter ampla autonomia para cumprir as suas finalidades, garantindo o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento.

Desde sempre, a preocupação da universidade é produzir saberes e difundi-los nas sociedades nas quais está inserida.

Trindade (1999, p.11) afirma que “no século XVI, houve um aumento de universidades as quais sofreram impactos das transformações do movimento do Renascimento no campo da educação e político”. Assim, a universidade passou a preocupar-se com os interesses nacionais do Estado moderno e também com a formação dos seus funcionários.

A universidade veio para a América com os colonizadores no século XVI, mas, segundo Amorim (2008), a universidade no Brasil foi fundada somente no começo do século XX, mais precisamente em 1808, quando os primeiros cursos superiores foram implantados, com grande influência dos sistemas adotados na Europa. Já no século XVIII, se discutiu qual deveria ser o papel da universidade, se ela deveria aprimorar-se na produção da ciência ou investir na profissionalização. Foi nesta época, que a universidade se abriu para as descobertas científicas e começou a realizar a transição para a universidade moderna, ou seja, a universidade de hoje, voltada para a ciência.

O perfil da universidade brasileira era elitista, preparadora dos filhos de fazendeiros, dos comerciantes e dos funcionários para o exercício de papéis enobrecedores ou para o desempenho dos cargos político-burocráticos de igualação e

manutenção da ordem social para o desempenho das funções altamente prestigiadas, profissões liberais postas a serviço da classe dominante. A universidade foi também marcada por uma educação conservadora e previsível, influenciada pelo modelo jesuítico, caracterizado por um modelo único, com controle rígido dentro e fora da sala de aula, e uma hierarquia de organização de estado, modelo este que ainda deixou marcas na estrutura educacional moderna.

O período que vai da metade do século XIX até a segunda Guerra Mundial é marcado pela expansão, diversificação e profissionalização do ensino superior. Desse modo, a importância do ensino universitário para a promoção social se acentuou, firmando o progresso em geral das nações e a evolução dos direitos da mulher, que, neste momento, teve acesso aos cursos superiores. No entanto, no momento em que as universidades recebem um número maior de alunos (jovens e mulheres) e estes diferem do público anterior, a universidade foi obrigada a rever seus princípios e objetivos e a voltar seus cursos para a prática e a especialização. Assim, aquele que se dedicava à carreira científica devia ter recursos próprios que pudessem suprir as necessidades básicas da pesquisa durante os anos que passaria envolvido em exames e qualificações. Sendo assim, a universidade continuou a privilegiar os indivíduos de classes abastadas.

Em 1954, o Brasil já contava com 16 universidades; em 1960 esse número foi para 247 instituições públicas e 103 particulares. No ano seguinte foi promulgada a primeira lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que concedeu autoridade ao Conselho Federal da Educação. O número de instituições no Brasil continuou crescendo e segundo Amorim (2008) chegou a ter, aproximadamente 1.574 instituições de ensino públicas e privadas, na ocasião da presente pesquisa.

Em 1968, foi promulgada a Lei n. 5.540, da Reforma Universitária, que propôs a instituição dos departamentos, a abolição da cátedra vitalícia, a instituição do ciclo básico, a unificação do vestibular, a criação do sistema de créditos, a flexibilidade do currículo e a criação de cursos de curta duração.

Neste período surge uma contradição. Ao mesmo tempo em que a Reforma de 1968 estabeleceu a pesquisa, o ensino e a extensão, normatizando a Pós-Graduação, separando a pesquisa do ensino, atribui à graduação a tarefa de ensinar e

a responsabilidade da pesquisa para a pós-graduação. Dessa maneira, um grupo seletivo e reduzido de professores dirigiu-se ao ensino e à pesquisa e os demais professores ficaram encarregados do ensino e da extensão.

Pimenta e Anastasiou (2008, p. 153) fazem um recorte histórico sobre a realidade universitária do Brasil nesse período:

No período da ditadura militar há uma estagnação do processo crítico no que concerne à formação na graduação, tendo os professores universitários, a oportunidade de aperfeiçoar-se na pesquisa de suas áreas específicas, mas sem oportunidades sistemáticas de reflexão sobre sua atuação como docentes. Reforça-se todo um ambiente adequado a uma pedagogia calcada na transmissão de saberes, num papel docente centralizador, numa relação de reprodução de conhecimento tido como verdadeiro e na não problematização e crítica da realidade social, cultural, econômica e científica.

A preocupação de o governo militar era com o desenvolvimento econômico do país e não com a consciência crítica dos alunos, como destacam as autoras.

A problemática da educação no Brasil começou com os chamados primeiro e segundo graus, hoje ensino fundamental e ensino médio. Depois, houve o acesso mais facilitado à universidade, por meio da instituição do vestibular unificado e por teste, além da mudança do currículo e a criação das chamadas licenciaturas curtas, para formar os professores dos antigos, primeiro e segundo graus, através da Lei 5.692/71, que fixou naquele momento as diretrizes e bases para a educação, sem mencionar a distribuição desigual dos recursos públicos. Com um ensino de base de baixa qualidade, o acesso dos alunos às universidades públicas ficou cada vez mais restrito e, assim sendo, começaram a proliferar as chamadas instituições superiores de ensino privado.

Para explicar melhor, nos anos 1980 houve a expansão econômica e massificação do ensino. Nos anos 90 conhecemos as consequências dessa política centralizadora, sendo então, o Brasil palco de uma política neoliberal para modernização de suas estruturas econômicas e sociais. Esta postura contribuiu para agravar a crise das instituições educacionais, que tiveram de atender às exigências do mercado e, para isso, foi necessário transformar a universidade em uma espécie de empresa eficiente.

Muitos resquícios da metodologia jesuítica e do modelo francês ainda estão presentes, impedindo a universidade de cumprir sua função de promover a construção do conhecimento por meio da reflexão crítica. No entanto, novas experiências na teoria e na prática dos cursos de graduação vêm sendo realizadas proporcionando importantes mudanças, mesmo que pequenas.

Essas experiências incluem, segundo Pimenta e Anastasiou (2008, p. 155):

[...] a construção coletiva de projetos pedagógicos institucionais e de cursos, revisão metodológicas na direção de um processo dialético de construção do conhecimento, evidenciando atividades de ensino com pesquisa, ensino por projetos, etc., nos quais professores e alunos assumem o papel de sujeitos-parceiros, condutores do processo de fazer da universidade um espaço de construção de cidadania, de resolução das questões nacionais, de formação profissional qualificada e atualizada.

Delors enfatiza que a universidade é um lugar de cultura e de estudo, onde se qualificam as pessoas para a pesquisa ou para empregos qualificados, além de dar-se sentido à vida (2001, p. 144).

A escolaridade acompanha o indivíduo durante a vida toda porque a qualificação está relacionada à ascensão profissional. Além de todo preparo do docente, de toda movimentação estrutural e histórica da educação, a formação depende também de cada indivíduo, que deve buscar incansavelmente alternativas para aquisição do conhecimento e conseqüentemente boa remuneração.

Assim, a universidade as conserva e memoriza os saberes acumulados, as ideias, os valores e a cultura, mas também os reexamina, os atualizam e os transmitem, ao mesmo tempo em que gera novos saberes, ideias e valores. Dessa forma, sua função é conhecer e refletir criticamente o passado, o presente e o futuro, proporcionando maior humanização.

## 2.2 O trabalho e o Trabalho Docente

Dando sequência à nossa fundamentação e partindo da afirmação anterior, teceremos algumas reflexões sobre os aspectos históricos do trabalho e as funções docentes.

O trabalho, além de essencial e próprio do ser humano, é também uma atividade social para ele. Qualquer trabalho, ao ser realizado, pode satisfazer tanto uma necessidade individual, quanto social.

Amorim (2008, p. 54) afirma que:

[...] nas chamadas sociedades modernas, com o advento do capitalismo, o trabalho foi associado à categoria de emprego, porém ele é muito mais do que isso. O trabalho é essencial para o funcionamento das sociedades, sendo assim, sempre existiu trabalho e sempre existirá. O que varia, de acordo com cada sociedade e com o tempo, é o valor que se atribui ao trabalho, assim também como ele é classificado.

Para entendermos melhor essa situação, faz-se necessário analisarmos as condições históricas da prática do labor no contexto econômico e social.

Na era da Revolução Industrial, a tecnologia proporcionou um acelerado crescimento da produtividade e solidificou o capitalismo, trazendo, dessa maneira, muitas mudanças e também formas distintas de relacionamento entre operários e patrões.

Os operários precisaram manipular as máquinas para o funcionamento das fábricas, o que dividiu e simplificou as tarefas. Com essa modificação, o artesão perdeu seu espaço para as máquinas, que passaram a fazer suas atividades que era manual. O trabalho ficou fragmentado e ocorreu a alienação do trabalhador, pois ele perdeu a visão de conjunto da produção, ficando responsável por uma parte do processo produtivo. Diante disso, o empregado passou a vender sua força de trabalho em forma de salário.

A atividade laborativa passa a ser reconhecida a partir dessa troca monetária e, como tal, a esfera pública o reconhece e ele adquire, assim, uma identidade social. Essa relação de troca teve seus entraves quando o trabalho foi

perdendo o sentido do trabalho e ficou restrito à ideia de emprego e de tarefa árdua, repetitiva, fruto apenas do suor do rosto.

Com o surgimento acelerado das fábricas e a consolidação das burocracias empresariais e públicas, ficou a ideia de que trabalha aquele que faz parte de alguma organização pública ou privada. “Vê-se assim redução da categoria trabalho, restrita apenas à produção de mercadorias” (Amorim, 2008, p. 56). Observa-se, no decorrer da história do trabalho, que os indivíduos que não fazem parte desse modelo sofrem sérias consequências sociais e psicológicas, tais como preconceito, exclusão, perda de autoestima etc.

É importante resgatar a noção do que é trabalho sem distanciá-lo do sistema de relações sociais, pois essa noção foi modificando-se e seu valor foi perdendo forças ao longo da história de produção.

Essa modificação da noção de trabalho ficou evidente na pesquisa de Amorim (2008), sobre a relação de trabalho dos professores do ensino superior.

Para a autora, este fato acontece com os professores que pesquisou, os quais não têm tempo para planejar as suas atividades, que são prejudicadas por diversos fatores que interferem na sua prática diária, como a falta de formação específica, o tamanho das turmas, a diversidade das clientela, o tempo de trabalho, o número de disciplinas lecionadas, os tipos de contratos, a diversidade das outras tarefas além do ensino em si (correção de provas e exercícios, preparação de aulas e reuniões), a conciliação com outros empregos. Dessa forma, o dia a dia na docência desses professores implica em uma reprodução por anos a fio de posturas e atividades em sala de aula que não se renovam ao longo do tempo e acabam adquirindo um caráter mecânico.

O professor desse perfil de instituição deixou de utilizar o seu saber para a transformação do indivíduo em cidadão, deixou de identificar-se com o seu trabalho, não está preocupado com a produção do conhecimento e nem com a qualidade do profissional que está sendo formado.

Faremos uma análise, a seguir, de alguns dados importantes para entendermos melhor essa modificação da noção de trabalho.

O período que vai do começo do século XX até o fim da segunda Guerra Mundial foi marcado pela consolidação industrial, a qual objetivava o barateamento da produção e o aumento do consumo.

A intensificação do consumo e o interesse pelo aumento do lucro dificultaram as condições de trabalho dos operários nas fábricas, aumentando a desigualdade social.

Após a Segunda Guerra Mundial, o otimismo e a esperança tornaram-se marcantes nos países capitalistas industrializados, promovendo direitos civis, políticos e sociais, dando origem ao Estado de bem-estar social (1950 a 1970). Este período ficou conhecido como “anos dourados”, pois foi caracterizado por um desenvolvimento econômico dos Estados Unidos, Europa ocidental e Japão, em que se destacavam o pleno emprego, a elevação de salários e o desenvolvimento científico. O fim deste crescimento ocorreu na segunda metade da década de 1960, quando houve uma grave crise econômica mundial.

Para a recuperação dessa crise, várias medidas foram tomadas, sendo elas conhecidas como: reestruturação produtiva responsável pelas mudanças profundas nas relações de trabalho e emprego; aumento do mercado de trabalho informal; aparecimento de jornadas parciais de trabalho; aumento do desemprego, contratos temporários, terceirização, tudo alicerçado, ao mesmo tempo, nas novas tecnologias.

Vários estudiosos buscam interpretar as mudanças no mundo contemporâneo do trabalho, a partir dessa época, pela via da perda da centralidade do trabalho como elemento fundamental das relações sociais e da construção da identidade dos indivíduos.

O que se tem percebido é a maneira como os indivíduos lidam com a categoria trabalho e como ela tem-se modificado. Houve uma diminuição da oferta de trabalho nas indústrias e, em contrapartida, ocorreu um crescimento maior na área de serviços. Outro fator importante a ser considerado é o aumento do número de pessoas que trabalham na informalidade, em condições precárias, sendo que muitas delas são mulheres que têm a responsabilidade de conciliar as atividades do lar com as do trabalho fora de casa, como forma de geração e ampliação de renda. E mesmo para

aqueles cuja função ou cargo exigem qualificação, a graduação também não é suficiente. O profissional precisa estar constantemente participando de treinamentos e similares.

A docência seja em nível médio, seja em nível superior, é um labor diferenciado, pois necessita de qualificação nos vários níveis oferecidos. Atualmente, só a graduação não basta para qualificar o profissional. É necessário que o professor esteja constantemente em estado de formação continuada, por meio de cursos de especialização, pós-graduação, pesquisas em centros de excelência para que dê conta da exigência do mercado.

Mesmo com o empenho dos órgãos governamentais com a qualidade do ensino, vemos denúncias, desabafos, baixos salários e inúmeras outras situações que revelam a desvalorização do docente, quando a instituição não tem uma política de cargos e salários e de pesquisa. Isso ocorre em muitas instituições particulares do país, que privilegiam apenas o ensino e não oportunizam nem a pesquisa nem a extensão.

A precarização das condições de trabalho e a desvalorização do professor devem ser cuidadas pelos gestores em educação, formando uma política administrativa em prol das condições favoráveis de trabalho, motivação e satisfação no ambiente profissional. Assim, favorecer condições motivacionais para o docente é fundamental para a continuidade da reflexão crítica nas instituições de ensino.

Com o novo sistema de avaliação institucional, criado pelo MEC, os docentes das instituições, principalmente as particulares, estão recebendo avaliações constantes, o que faz com que haja maior preocupação com a formação e com a qualidade do trabalho que se apresenta.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 24) esclarecem que o organismo do trabalhador não é um “motor humano”, ele está em constante excitação, tanto psíquica como fisicamente. Esse trabalhador possui uma história pessoal constituída de aspirações, desejo, motivações que interagem com a sua história passada, dando-lhe características próprias e únicas. Enfim, os trabalhadores dispõem de vias de descargas no trabalho, que não são as mesmas para todos.

Para estes autores, a atividade laborativa se torna perigosa quando ele se opõe à livre atividade do colaborador. O bem-estar do profissional em relação à carga

psíquica não se refere à ausência de funcionamento, de atividades, mas, pelo contrário, está vinculado a um livre funcionamento. Assim, o prazer do colaborador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa proporciona, fazendo com que ocorra bem-estar e equilíbrio.

Se as vias de descargas estiverem mais adaptadas às necessidades do trabalhador, o labor se torna um meio relaxante e, ao terminar o trabalho, o funcionário sente-se melhor que antes. Dejours e outros consideram esta carga psíquica positiva.

Já a carga psíquica negativa ocorre quando há um acúmulo de energia para a atividade fantasmática e a via de descarga está fechada; o trabalho torna-se fonte de tensão e desprazer, ocorrendo fadiga, astenia e, a partir daí, a patologia.

O que faz travar o livre funcionamento do sistema “motivação-satisfação” no trabalho é, pelo que parece nas mais importantes pesquisas, a maneira como se desenvolve a organização do trabalho, a qual ocorre pela vontade do outro na divisão do trabalho, na repartição entre os funcionários, cortando-se, assim, as relações humanas e criativas de trabalho. “O trabalhador atual é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outros” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 27).

A contrariedade fundamental na relação do trabalho está no desejo de trabalhar contra a vontade do empregador, o que prejudica a carga psíquica de trabalho em qualidade e quantidade. Por isso, deve-se levar em consideração o fato de o profissional escolher livremente seu ofício. Ou seja, a motivação no trabalho é um elemento fundamental no exercício das funções.

Para transformar um labor fatigante em um trabalho equilibrante é necessário flexibilidade na organização do labor, deixando-se maior liberdade ao funcionário na realização de suas atividades para que ele encontre prazer. Para isso, precisa-se de uma reorientação profissional que busque as aptidões do trabalhador e leve em conta as necessidades de sua economia psicossomática.

Todas as pressões de trabalho aparecem como decorrentes da sua organização podem causar mal-estar no ser humano. As condições de trabalho às quais nos referimos são pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho, cujo alvo é o corpo do trabalhador, que podem ocasionar desgastes,

envelhecimento e doenças somáticas. Não só o corpo, mas o funcionamento psíquico também pode mobilizar-se com as pressões.

O sofrimento será concebido, nesse enfoque, como vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico. Sobretudo, ele implicará em um estado de luta do sujeito contra as forças (ligadas à organização do trabalho) que empurram em direção à doença mental.

Os docentes enfrentam, no sistema de ensino, situações que os obrigam a fazer mal o seu trabalho e são considerados, de forma generalizada e superficial, como responsáveis pelas falhas. Vários autores escrevem sobre o mal-estar docente, enfatizando a organização desse trabalho e a pressão social.

Nóvoa (1999, p. 99) distingue dois grupos de fatores para estudar a pressão social sobre a função do docente:

- Chamam-se fatores de primeira ordem os que incidem diretamente sobre a acção do professor na sala de aula, modificando as condições em que desempenha o seu trabalho, e provocando tensões associadas a sentimentos e emoções negativas que constituem a base empírica do mal-estar docente.
- Os fatores de segunda ordem referem-se às condições ambientais, ao contexto em que se exerce a docência. “Este segundo grupo de factores tem uma acção indireta, afectando a motivação e a implicação do professor.

Os problemas contextuais que os professores enfrentam em sua profissão, ao contrário do que é dito, causam desajustamento e impotência nestes docentes, e provocam uma crise de identidade.

Nóvoa (1999) enumerou doze indicadores básicos que resumem as mudanças recentes na área de educação que influem fortemente no papel a ser desempenhado pelo professor no processo de ensino:

### **1- Aumento das exigências em relação ao professor**

Existe um aumento das responsabilidades que o professor atual deve exercer. Exige-se que ele, além de ensinar, seja facilitador da aprendizagem, pedagogo competente, organizador do trabalho em grupo, que cuide do equilíbrio psicológico e afetivo dos alunos, de suas

integrações sociais e educação sexual; tudo isso com o agravante de que a formação do docente não o prepara para estas demandas.

## **2- Inibição educativa de outros agentes de socialização**

Um exemplo disso é o enfraquecimento da família, devido ao qual se passa à escola a responsabilidade que antes cabia à esfera familiar.

## **3- Desenvolvimento de fontes de informação alternativas à escola**

Os meios de comunicação de massa obrigam o professor a integrar na aula novas fontes de transmissão de conhecimento.

## **4- Ruptura do consenso social sobre a educação**

Ocorreu nos últimos vinte anos, uma modificação nos valores que devem fomentar as instituições escolares. Por um lado, existem grupos sociais que defendem uma educação própria da sociedade multicultural multilíngüe, e por outro lado, defendem uma parceria onde cada um contribua com um toque original na maneira de educar. Além de que, os professores têm que repensar suas atitudes em relação aos alunos que sofrem processos de socialização díspares e claramente divergentes.

## **5- Aumento das contradições no exercício da docência**

Houve um aumento significativo de distintos modelos educativos. Desse modo, segundo Nóvoa “o professor estará sempre sujeito a críticas, tanto no plano dos valores como no domínio metodológico, independente do modelo que escolher” (1999, p. 103).

## **6- Mudanças de expectativas em relações ao sistema educativo**

O sistema educativo sofreu modificações que impossibilitaram assegurar o trabalho adequado ao nível do aluno, devido ao modelo elitista, baseado na seleção e competência, ter mudado para o ensino de massa, muito mais flexível e integrador. Dessa forma, diminuiu a motivação do aluno para estudar e também desceu a valorização social do sistema educativo.

**7- Modificação do apoio da sociedade ao sistema educativo**

O ensino de massa e a dificuldade de oferecer um ensino de qualidade para todos fizeram com que retirasse o apoio unânime da sociedade à educação tendo ocorrido o enfraquecimento da ideia de educação como promessa de um futuro promissor.

**8- Menor valorização social do professor**

O “status” social, nos tempos atuais, é estabelecido principalmente pelo critério econômico. Por isso existe a ideia de que ser professor tem a ver com uma incapacidade de “ter um emprego melhor”, ou seja, uma atividade profissional em que se ganhe mais. Parece que “paralelamente à desvalorização salarial produziu-se uma desvalorização social da profissão docente” (NÓVOA, 1999, p. 105).

**9- Mudança dos conteúdos curriculares**

Os avanços das ciências e a transformação das exigências sociais fazem com que o professor se preocupe em não transmitir conhecimentos desatualizados, ao ponto de tornar a matéria muito difícil e o professor sentir sua confiança afetada.

**10- Escassez de recursos materiais e deficientes condições de trabalho**

A falta de recursos aparece em diferentes pesquisas como um dos fatores que aumentam o mal-estar docente.

**11- Mudanças nas relações professor-aluno**

Pode-se perceber que ocorre uma situação injusta na escola, quando o aluno faz agressões verbais, física e psicológica aos professores ou aos colegas, e os professores não conseguem encontrar modelos mais justos de disciplina.

**12- Fragmentação do trabalho do professor**

Há dificuldade para o professor cumprir todas as tarefas que lhe são atribuídas, devido à fragmentação da atividade do professor nos últimos tempos; o leque de funções é grande e isso causa mal-estar.

## Segundo Nóvoa:

a chave do mal-estar docente está na desvalorização do trabalho do professor, evidente no nosso contexto social, e nas deficientes condições de trabalho do professor na sala de aula, que obrigam a uma actuação medíocre, pela qual acaba sempre por ser considerado responsável. (1999, p. 120).

É evidente que algumas melhorias ocorreram na formação do professorado por conta dos últimos programas e técnicas de ensino, porém, isso, ainda, não foi o suficiente para o alívio do mal-estar docente.

A profissão docente requer necessariamente maior qualificação; é preciso reconhecer, também, que esta profissão tem uma dimensão ética na sociedade e, como tal, sempre irá ter espaço e reconhecimento não como “bem de consumo” mas como fonte de humanização e profissionalização, num processo contínuo.

A seguir, daremos ênfase na motivação do trabalho docente, como forma de compreender o comportamento docente estimando-se os valores internos deles.

### **2.3 Teorias de Motivação Segundo Maslow, Herzberg e Mcgregor**

Para fundamentar nossas proposições neste trabalho, que trata da satisfação/motivação docente, recorreremos às teorias da motivação discutidas por Maslow, McGregor e Herzberg.

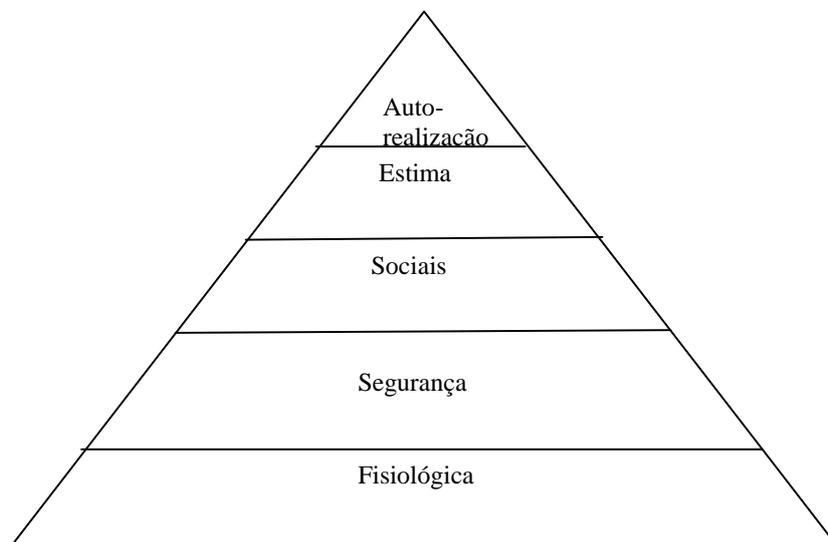
É difícil definir o conceito de motivação, pois ele tem sido utilizado com variados sentidos. Entretanto, é um conceito que apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano.

Costa relata “que a motivação corresponde ao conjunto de fatores psicológicos, conscientes e não conscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo” (2008, p. 1).

De acordo com Maslow (apud FADIMAN; FRAGER, 1986, p. 268), as primeiras necessidades humanas em geral são básicas, como fome, sede, segurança, e

devem ser satisfeitas para a manutenção da saúde, mas as psicológicas, como autorrealização e estima também devem ser satisfeitas.

As necessidades humanas, segundo Maslow (2001), apresentam-se organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais básicas – as necessidades fisiológicas – e no topo, as necessidades mais elevadas – as necessidades de autorrealização, como se pode observar na figura abaixo:



**Figura 1 – Pirâmide de Maslow**

Fonte: MASLOW, 2001, p. XXV.

Na base encontra-se a **necessidade fisiológica**, a qual se refere à fome, sede, abrigo, sexo; logo em seguida, vem a **necessidade de segurança**, a qual se refere à segurança, ordem, proteção; sobre ela estão as **necessidades sociais**, que se referem à afeição, aceitação, amizade, família; depois a **necessidade de estima** que inclui necessidade de ser estimado interna e externamente, ou seja, por si mesmo e pelo outro, por status, reconhecimento, atenção e aprovação; no topo se localiza a

**necessidade de autorrealização**, que se refere a crescimento, desenvolvimento de capacidades.

Maslow, ainda, apresentou a **necessidade de recompensa**, ou seja, necessidade de receber salários e benefícios em troca do trabalho realizado; refere-se a esta necessidade como básica.

A teoria de Maslow fez-nos compreender os fatores que interferem no processo de reconhecimento de uma necessidade até que esta seja satisfeita e depois outra, e assim por diante. O surgimento dela não ocorre de repente, de modo espontâneo; trata-se de um processo gradativo que se destaca à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

Maslow (1970) afirma, ainda, que as necessidades fundamentais são em grande parte inconscientes. Os fatores socioculturais influenciam na forma ou objetivos com que os homens buscam satisfazer suas necessidades, mas não modificam, substancialmente, a hierarquia motivacional proposta.

Apesar de as necessidades fisiológicas e de segurança serem básicas, o ser humano tem uma maneira própria de buscar a satisfação delas. As necessidades sociais envolvem os fatores psíquicos e não podem ser dissociadas da compreensão do comportamento dos indivíduos. Já as necessidades de autoestima e de autorrealização podem ser classificadas como mais elevadas e estão relacionadas ao psíquico, ao instinto.

A teoria de Maslow ajuda a compreender esses fatores que nos fazem preferir uma e não outra, com o objetivo não só de satisfação, mas também de suprir determinada necessidade.

A autorrealização foi investigada por Maslow a partir do desejo dele entender, de maneira mais profunda, seus dois professores Ruth Benedict e Max Wertheimer, os quais apresentavam, segundo Maslow (1973), grande nível de satisfação pessoal.

Maslow observava que Benedict e Wertheimer, além de cientistas brilhantes e eminentes, eram realizados e criativos tanto na esfera pessoal como profissional. A pesquisa de Maslow sobre estas duas pessoas importantes foi desenvolvida durante toda sua vida. Sendo assim, ele realizou sua pesquisa “através

da análise das vidas, valores e atitudes das pessoas que considerava mais saudável e criativa” (FADIMAN; FRAGER, 1986, p. 262).

As necessidades motivacionais não surgem, obrigatoriamente, na ordem acima descrita, podendo variar sua posição e preponderância nos indivíduos e até inverter a hierarquia por excesso de satisfação de uma delas; não há, portanto, uma hierarquia rígida.

A liberdade para falar e agir como se deseja desde que não se fira o direito alheio, liberdade de auto-expressar-se, de investigar e procurar informações, de se defender e buscar justiça, equidade e ordem dentro do grupo são exemplos de condições prévias para que sejam satisfeitas as necessidades fundamentais. (MASLOW, 1975, p. 360)

As características das pessoas autorrealizadas, segundo a percepção de Maslow (1970), consistem em: pessoas que apresentam relações satisfatórias com a realidade e boa percepção dela; aceitação de si e dos outros; espontaneidade, simplicidade e naturalidade, concentração no problema e não no ego; desprendimento; autonomia, experiências místicas; relações interpessoais profundas e intensas, caráter democrático, discriminação entre o bem e o mal, o meio e o fim; senso de humor filosófico e não hostil, criatividade, aceitação das diversas culturas.

Entretanto, ele diz que as pessoas autorrealizadas não estão livres de dificuldades maiores como: culpa, dureza, ansiedade, tristeza, conflito e outros, pois não existe pessoa perfeita; eles partilham de relações convencionais e se chocam em problemas que as pessoas comuns também têm.

Ao descrever a teoria da autorrealização Maslow (1971) enfatizou 8 (oito) comportamentos que levam as pessoas a este estado. São eles:

- 1- experienciar de modo pleno, intenso e desinteressado, com plena concentração e total absorção;
- 2- fazer de cada escolha uma opção para o crescimento;
- 3- aprender e sintonizar-se com sua própria natureza íntima;
- 4- ter honestidade e responsabilidade é característica importante;
- 5- ter melhores escolhas na vida;

- 6- ter um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades;
- 7- usar as energias de modo construtivo e, por fim,
- 8- reconhecer suas defesas e então trabalhar para abandoná-las.

Goldstein (apud FADIMAN; FRAGER, 1986, p. 266) acrescenta que a autor-realização “não significa o fim dos problemas e dificuldades; ao contrário, o crescimento pode frequentemente trazer certa dor e sofrimento”. A dor e o sofrimento são devidos aos esforços do organismo para lutar para que as necessidades sejam satisfeitas.

Segundo Bock, Furtado e Teixeira (2002 p. 121) “a motivação é, portanto, o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação”.

Também para Lieury e Fenouille (1996, p. 9)

a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação (para uma meta ou, ao contrário, para afastar-se dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais persistente a motivação, maior é a atividade.

A motivação se entende em dois vetores: interna e externa. A primeira caracteriza-se pela forma como o indivíduo se valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua autoestima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza. A motivação interna deve ser a primeira a ser compreendida e trabalhada nos ambientes organizacionais, porém ela é parte de um processo mais complexo, em que se devem respeitar as diferenças entre as pessoas, pois cada um possui um processo único e individual de motivação.

Já a segunda caracteriza-se pelo conjunto de valores determinado pelo ambiente que permite relações interpessoais adequada, que geram interesses nas pessoas. A motivação externa é bastante trabalhada nas organizações, sendo função direta do modelo de gestão adotado para o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Boruchovitch e Bzuneck (2001, p. 10), toda pessoa dispõe de certos recursos pessoais, como: “tempo, energia, talento, conhecimento e habilidades que poderão ser investido numa certa atividade”. Para esses autores a motivação “não pode ser ensinada, nem treinada, como se fosse uma habilidade ou um conhecimento”. Ela pode tanto influenciar os resultados como ser o próprio resultado de interação social.

Entretanto, Bergamini e Coda (1997) relatam que podemos recarregar a bateria de um funcionário, tornar a carregá-la uma vez mais, mas somente quando ele tiver seu próprio gerador é que poderemos falar em motivação.

Os autores nomeados ainda falam sobre os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao trabalho que são: realização, reconhecimento da realização, o próprio labor, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.

Para Robbins, (2005, p. 341) a motivação é

[...] apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho. Igualmente importantes são as habilidades e o apoio. Os indivíduos necessitam possuir aptidões e o talento necessário para um desempenho adequado ao cargo. Se forem subqualificados ou mal treinados, seu desempenho cairá. Também precisam das ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalho favoráveis, colegas prestativos, informações suficientes e recursos de apoio similar, de sorte que possam realizar melhor seu trabalho. Nada é mais desmotivante que desejar ocupar um cargo, mas ser incapaz porque a estação de trabalho é mal projetada, os softwares são ultrapassados, ferramentas estão deterioradas ou colegas de trabalho não possuem qualificações.

Afinal, o que é motivação no trabalho? Para Robbins (2005, p. 343), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer algumas necessidades individuais”.

Destacamos que a motivação é um processo de satisfação de necessidades. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes.

Um funcionário que tem as suas necessidades insatisfeitas produz uma tensão, essa tensão, estimula impulsos dentro do indivíduo, que geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas que, se atingidas,

satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão. Dessa forma, repara-se que funcionários motivados estão em estado de tensão e, para aliviar essa tensão, precisam exercer esforços. Assim, segundo Robbins (2005, p. 343) “Quanto maior a tensão, maior o grau de esforço, se esse esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida”.

A teoria de Maslow enfatiza que as pessoas, além da necessidade de recompensas financeiras, necessitam de respeito e atenção do seu semelhante, principalmente no ambiente de trabalho.

Outra pergunta importante a fazer é: o que leva à satisfação ou à insatisfação no trabalho?

Frederick Herzberg (apud ROBBINS, 2005) formulou a teoria da motivação-higiene, a qual se refere ao modelo pelo qual os fatores intrínsecos estão relacionados à satisfação no trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados à insatisfação. Ele acreditava que a relação que o ser humano tem com seu trabalho é básica e que esta atitude determina o sucesso ou insucesso do indivíduo no trabalho.

Robbins (2005, p. 350) afirma que, segundo Herzberg,

[...] os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. Consequentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram caracterizados por Herzberg como fatores de higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Se quisermos motivar as pessoas em seus cargos, Herzberg sugere que enfatizemos a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Enquanto Maslow (autor ao qual damos maior ênfase para abalizar a presente pesquisa) fundamentava sua teoria nas necessidades humanas dos indivíduos; já Herzberg (apud Robbins, 2005) apresentou sua teoria com base no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, sendo que, para ele, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

– **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, ou seja, condições físicas e ambientais, salário,

benefícios sociais, políticas da empresa, regulamentos, relacionamento entre supervisão e empregados etc.

- **Fatores motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, das tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Aqui o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento. Dentre eles destacamos: delegação, poder decisório, promoção.

Segundo Martins e Santos (2006), “a maior contribuição de Herzberg e cols. foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstra que este reconhecimento vem do próprio trabalho”.

Carvalho (2003, p. 17) compara as teorias de Maslow e Herzberg, mostrando a situação ideal de motivação. Para ele a teoria de Maslow pontualiza que quanto mais satisfeitas as necessidades dos indivíduos mais produtivos e eficientes eles se tornarão. Já a teoria de Herzberg, identifica os objetivos pelos quais essas necessidades serão dirigidas. Sendo assim, as duas teorias se complementam e expõem que “a situação motivadora ideal é aquela em que o ambiente apresente os objetivos (fatores externos) adequados às necessidades (fatores internos) de seus funcionários, pois as pessoas buscam objetivos que satisfaçam as suas necessidades” (apud CARVALHO, 2003, p. 17).

A terceira teoria listada neste trabalho é a de McGregor, um dos mais significativos autores da Administração na contemporaneidade. Ele se preocupou em comparar duas visões distintas do ser humano.

Robbins (2002) afirma que a Teoria X, de McGregor, tem um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, apontada como negativa, e outra positiva, baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (denominada Teoria Y).

Segundo McGregor (apud ROBBINS, 2002, p. 153), a teoria X, Y é explicada da seguinte maneira:

\* **Teoria X** – as quatro premissas negativas:

1. os funcionários não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho e sempre que possível tentarão evitar o trabalho;
2. como não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados, ou ameaçados com punições, para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

\* **Teoria Y** – as quatro premissas positivas:

1. Os funcionários podem achar o trabalho ao tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão alto-orientação, autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas na média podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Ou seja, na Teoria X, o ser humano prefere ser dirigido a dirigir; em geral, procura evitar responsabilidades sempre que possível.

Já na Teoria Y, as recompensas no trabalho estão diretamente ligadas aos compromissos assumidos, aliados à necessidade de autorrealização e recompensa pelos esforços despendidos no sentido dos objetivos da organização. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.

Quanto à potencialidade do ser humano, na Teoria X, é considerado médio aquele que tem, relativamente, pouca ambição e se preocupa acima de tudo, com a própria segurança. Aqueles que são classificados pela Teoria Y possuem imaginação, criatividade e engenhosidade e podem ser largamente encontrados na população.

Para McGregor (apud Robbins, 2002), a aceitação do pressuposto de uma das teorias sobre a natureza humana não implica, necessariamente, em adotar um único estilo de liderança, conforme a teoria aceita. Deve-se levar em conta que as pessoas, na maioria, têm o potencial para a maturidade e automotivação e, dependendo do estágio de desenvolvimento em que se encontrem, buscam um comportamento de apoio e diretivo adequado a essa situação. São estilos intermediários que mesclam características de um e de outro, gerando um estilo mais flexível e menos radical sob o ponto de vista das teorias X e Y.

Dentro do local de trabalho, o grau de motivação e satisfação dos empregados pode alterar a harmonia e a estabilidade da dinâmica do trabalho e do estado psicológico dos funcionários. Então, vários autores consideram a motivação um componente significativo dentro da organização.

Segundo Schmidt (1993, p. 11), estudos realizados

[...] apontam para o fato de que a escassa motivação do empregado pode ser um dos fatores que contribuem para a incrementação do abandono do trabalho, para a diminuição dos índices de produtividade e, também, para o aumento de tensões laborais prejudicando o necessário equilíbrio emocional e social nas organizações.

A preocupação em relação às razões pelas quais as pessoas agem ou decidem o que fazer é grande desde a antiguidade. O que impulsiona as pessoas a fazerem algo está vinculado às hierarquias de suas necessidades. Vários estudiosos construíram teorias para explicar o fator fundamental das necessidades motivacionais das pessoas, ou seja, o que faz as pessoas adotarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objetivos ou metas.

Sabe-se que este fator está relacionado à hierarquia de necessidades como exerce o cargo, ter reconhecimento e progresso profissional, a remuneração, o salário inicial, as exigências feitas pelos empregados no ato da admissão, a carga horária. Segundo Batista, Vieira, Cardoso e Carvalho (2005), a motivação do funcionário pode ser o desejo inconsciente de obter algo ou pode ser um impulso para a satisfação, visando ao crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência, organizacional.

Moretti afirma em seu artigo que “[...] parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela” (2009, p. 4). Sendo assim, as recompensas que as pessoas buscam no trabalho não precisam ser dinheiro somente, mas pode ser a participação como líder de um grupo, oportunidade de carreira, treinamento para desenvolver capacidades apropriadas. Ainda para esse autor, um fator que pode tornar altamente desmotivador é um funcionário encontrar obstáculos em seu caminho, ou não saber o

que se espera dele, ou não entender como será avaliado. Esses fatores podem, então, deteriorar a vontade do funcionário trabalhar.

As variáveis que afetam a motivação nas organizações são:

- as características individuais;
- as características do trabalho e
- as características da situação do trabalho. Para identificar o que afeta os subordinados, os líderes devem conhecer quais são as necessidades de cada um.

O salário em si não é considerado um fator motivador, pois outros fatores como carga horária, condições de trabalho oferecido e relacionamento multiprofissional são aspectos importantes a serem destacados. No entanto, em muitas pesquisas realizadas, o fator remuneração é indicado como sendo o de maior insatisfação, o que reforça a importância de maior politização e união em busca de estratégias de negociação, com o objetivo de transformar o valor do trabalho em remuneração digna.

A motivação dos professores, segundo Bzuneck (2010), nasce de um senso de compromisso pessoal com a educação e também de entusiasmo e paixão pelo trabalho docente. Porém não é só isso, porque depende da crença na autoeficácia, ou seja, de sentir-se importante e produzir resultados significativos. Essa crença origina-se da influência positiva dos colegas e da direção da instituição e, mais do que tudo, de experiências reais de êxito, derivadas de conhecimentos e habilidades adquiridas. Bzuneck (2010, p. 2) acrescenta, ainda, que para um professor “não basta o senso comum e nem se pode presumir que já se sabe tudo”. Ele precisa capacitar-se sempre, dominar uma grande variedade de técnicas e saber usá-las com flexibilidade e criatividade, pois, assim, poderá obter êxito. Tornando-se motivado e motivando consequentemente o aluno vai gerar um clima incentivador do trabalho mental.

O ideal de uma instituição de ensino é que ela seja viva, dinâmica e voltada para a qualidade de ensino, pelos quais seus alunos são motivados a usar e desenvolver plenamente o seu talento no desenvolvimento de aprendizagens significativas e formação consistente. Sabe-se que uma instituição de ensino é constituída pelo envolvimento comprometido de professores, funcionários,

coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, diretores, alunos, pais e comunidade, no sentido de promoverem-se experiências educacionais de aprendizagens significativas, formação sólida e consistente, norteadoras para o exercício da cidadania e qualidade na formação de seus alunos.

Winter e Sarros (2002, p. 3) esclarecem que

[...] o trabalho docente é motivador quando os papéis são claros, as tarefas são desafiadoras, quando há supervisores e apresentam um estilo apoiador de liderança. Em contrapartida o trabalho se torna desmotivante quando há sobrecarga de papéis, baixa recompensa, baixa participação e poucos reconhecimentos.

Para melhor elucidação desse fenômeno, abordaremos, a seguir, a qualidade de vida no trabalho (QVT), enfatizando que o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional estão interligados. Assim, um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários.

## **2.4 Qualidade de Vida no Trabalho**

No passado, previa-se que, na era da tecnologia, haveria maior poder da racionalidade e do intelecto e que isso seria muito promissor para a humanidade. No entanto, mesmo associada ao progresso financeiro e educativo, nessa era, não ocorreu melhora da consciência social. Não sabemos das motivações que fizeram da tecnologia um progresso para a humanidade.

Também segundo Pizzoli (2005), “somos ignorantes das emoções que nos levam a ter respostas exclusivas para todos os problemas sociais, que garantem que esses males têm causa única” (p.1056). Essas questões sociais não entendidas refletem de forma intensa, no ambiente de trabalho e a proposta do tema QVT vem

para dar maior compreensão às formas de relações das pessoas no trabalho e na comunidade, para que elas possam gerenciar o trabalho e investir no potencial humano.

De acordo com a cultura, a vivência familiar e individual, cada pessoa depende forças de motivação que influenciam no seu trabalho, conforme seus valores. Então, precisa-se, cada vez mais, no ambiente de trabalho compreender os estados internos dos trabalhadores resultantes de suas necessidades, para que haja interpretação das motivações que se refletem nas relações de trabalho.

Levando-se em consideração que as pessoas passam muito tempo de suas vidas no ambiente de trabalho, se este puder ser agradável, elas poderão sentir-se mais motivadas e envolvidas com os objetivos da empresa.

Os estudos sobre QVT, ainda são escassos no Brasil, mas se sabe que a abordagem desse tema na organização é fundamental para o aumento da produção, da qualidade do trabalho e também para o aprimoramento profissional.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfatizado pela Administração, apareceu na literatura somente no início da década de 1950, na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores, os quais estudaram a relação pessoa/trabalho/organização buscando um modelo ideal. Nessa perspectiva, segundo Búrigo (1997), foi desenvolvida a abordagem sociotécnica, almejando compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa.

Na década de 1960, QVT impulsionou vários movimentos na busca de melhores formas de realizar o trabalho e, para tal, a qualidade de vida no trabalho teve como base a saúde a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

QVT é um conceito amplo que inclui fatores pessoais e fatores situacionais. Os fatores pessoais são: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador. Já os fatores situacionais referem-se à tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia.

A QVT está ligada, também, à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional. De modo geral, a QVT demonstra estar intimamente ligada aos interesses dos trabalhadores em melhorar e humanizar as situações de trabalho.

Para Hackman e Suttle, citados por Búrigo (1997, p. 35):

A qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Diante do exposto, fica evidente que um conceito global de QVT envolve atos legislativos calcados na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade da organização; é também um conceito dinâmico, visto que as pessoas mudam suas necessidades dependendo do contexto no qual estão inseridos.

Falar em QVT envolve benefícios tanto para a satisfação do trabalhador quanto para o desenvolvimento da organização, já que as pessoas são muito mais produtivas quando estão satisfeitas e envolvidas com o trabalho que executam.

É fundamental para a QVT ouvir o trabalhador, os seus anseios, suas perspectivas, suas ideias... E para que isto aconteça são necessários estratégias, valores e competências gerenciais, pois, dando-se voz aos trabalhadores, há maiores possibilidades de satisfazê-lo e motivá-lo no ambiente de trabalho.

Vieira e Hanashiro (apud BÚRIGO, 1997, p. 39) analisam “que a satisfação das necessidades impulsiona a pessoa à realização de seu potencial e que está intensamente relacionada à realização no cargo, no trabalho”. Parte da motivação do funcionário é pelo fato de ele saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ele.

Búrigo (1997, p. 42), em seu artigo, relata as categorias para análise das características da QVT. São elas:

- 1- Compensação justa e adequada:** refere-se ao salário justo e condizente com a função exercida e com outros da mesma categoria. Então, o funcionário precisa de uma compensação que lhe proporcione vida digna diante das suas necessidades pessoais, sociais e econômicas; também precisa de equidade na remuneração.
- 2- Condições de trabalho:** referem-se à preservação da saúde e do bem-estar do funcionário, sendo que ele precisa de jornadas de trabalho adequadas às tarefas despendidas e também de salubridade e qualidade de materiais para a execução do trabalho.

- 3- Uso e desenvolvimento das capacidades:** o trabalhador precisa ter oportunidade de aplicar o seu saber e as suas aptidões profissionais no dia a dia na organização; para isso precisa de autonomia, equilíbrio das ações das pessoas e das suas e de informações sobre o processo total do trabalho.
- 4- Oportunidade de crescimento:** destina-se à valorização do trabalho mediante a oportunidade de manifestar potencialidades, ou seja, o funcionário precisa de oportunidade para avançar na carreira, precisa também de oportunidade de crescimento pessoal, para desenvolver suas habilidades e aptidões, e precisa, ainda, de programa de capacitação, o qual é o conjunto de atividades que visam ao preparo do trabalhador para ele exercer suas funções.
- 5- Integração social:** os indicadores são: ausência de preconceitos; igualdade em relação a símbolos de status, religião, sexo, raça, estilo de vida etc.; oportunidade de circulação ou movimento de ideias e valores sociais; abertura interpessoal; companheirismo e espírito coletivo.
- 6- Constitucionalismo:** respeito e zelo que a organização tem pelos direitos do trabalhador, ou seja, preservação dos direitos trabalhista, respeito à individualidade, privacidade pessoal e liberdade de expressão.
- 7- Trabalho e espaço total de vida:** é o equilíbrio entre o espaço de vida pessoal e do trabalho, ou seja, é importante o tempo para o lazer e para a família; horário balanceado para isso e significado do trabalho para o trabalhador.
- 8- Relevância social do trabalhador:** refere-se à valorização do trabalho em relação ao valor que o trabalhador lhe atribui. Refere-se também à percepção do trabalhador quanto à importância e responsabilidade do seu trabalho em relação à comunidade que pertence.

Essas categorias são indicadoras de QVT as quais iremos ter como base para atingirmos a proposta manifestada nesta pesquisa.

Para conquistar melhores condições de QVT é necessário que os gestores sejam também gestores de recursos humanos porque assim eles poderão identificar as necessidades dos seus trabalhadores atentos para a qualificação e a motivação do pessoal e para os objetivos-fins da organização. Sendo assim, precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados regularmente, pois suas necessidades podem mudar de repente.

Nesse contexto, Búrigo (1997, p. 52) afirma que a novas concepções ideológicas devem modificar a própria concepção de trabalho:

[...] onde o trabalhador deverá ser ouvido, percebido e respeitado como ser humano e como cidadão, a concepção de trabalho poderá ser desvinculada da concepção de castigo, fardo, sacrifício, e poderá ser concebida como vetor importantíssimo da própria felicidade.

As palavras que fundamentam a QVT são, portanto, “respeito” e não “produtividade”, ou melhor, “humanismo”, e não “eficiência”, como descreve Moretti em seu artigo. Assim, o trabalho submetido à ditadura econômica não conduzirá ao pleno desenvolvimento humano. Para que isso não ocorra, precisa-se relacionar o trabalho a imperativos da natureza ética. Por fim, a QVT tem por objetivo a obtenção do bem-estar no trabalho e não a produtividade. Ela se importa em “tornar o trabalho saudável, humano, por isso seus fatores tem de ser claros e nítidos” (MORETTI, 2009, p. 10).

Feitas as considerações acerca da satisfação, motivação e QVT, abordaremos, a seguir, os procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A observação empírica sobre a problemática da motivação e satisfação no trabalho docente em ensino superior substanciou a elaboração da presente pesquisa e foi determinante para a escolha dos métodos e procedimentos utilizados.

Este capítulo inclui a contextualização da amostra, a caracterização do corpo docente investigado e o procedimento de coleta e análise dos dados.

O estudo desta pesquisa foi desenvolvido mediante o estudo de caso já que “o foco da pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida” (YIN, 2005, p. 19). É um estudo de caso exploratório, pois oferece a base para explicações e generalizações significativas.

É um tipo de pesquisa, segundo Gonsalves (2007), que privilegia um caso particular, considerado suficiente para análise de um fenômeno, e possibilita um exame minucioso que auxilia no entendimento do problema estudado e que permite que se elabore propostas para sua modificação.

#### **3.1 Contextualizando a Amostra**

O município de Dracena localiza-se na região Oeste do Estado de São Paulo. De acordo com a estimativa do IBGE-2007, apresenta uma área territorial de 488 km<sup>2</sup>, distante 660 km da capital São Paulo, na região da Nova Alta Paulista e tem um total de 42.000 habitantes, dos quais 31.956 são alfabetizados.

Sua economia é fundamentada na agricultura e pecuária, com forte predomínio nos plantios de cana de açúcar para atender à demanda decorrente da implantação de usinas sucroalcooleiras na região.

O município é integrado a duas faculdades, o CESD (Centro de Ensino superior de Dracena) e a UNESP com o curso de Zootecnia, além da IES na qual foi feita a pesquisa.

A IES possui grande receptividade por parte das pessoas que pretendem fazer um curso superior. Atualmente esta IES apresenta dez cursos superiores (Psicologia, Ciências Biológicas, Enfermagem, Letras, Matemática, Pedagogia, Educação Física, Arte, Serviços Sociais, Computação).

A IES, iniciou suas atividades em julho de 1969. Atualmente, com 40 anos de existência, conta com aproximadamente 1.100 alunos, 80 professores, dos quais alguns ministram aulas em mais de um curso. Além disso, a IES mantém o Colégio Anglo-CID (Ensino Fundamental e Médio) e a Unidade Modelo de Ensino (Centro de Educação Profissionalizante), ambos com vários cursos técnicos (CAMPOS, 2009).

Após reunião com a Diretoria e a coordenação da IES, percebemos maior abertura para a investigação nos cursos de psicologia e pedagogia. Por este motivo optamos por entregar os questionários para todos os professores destes dois cursos. Os questionários da pesquisa foram entregues nas dependências da IES; alguns professores responderam no local, outros levaram os questionários para casa e os entregaram após uma semana, prazo determinado antecipadamente. Quinze docentes entregaram o questionário respondido e, como vários docentes ministram aulas nos dois cursos (psicologia e pedagogia), optamos por fazer a análise dos dois cursos sem distingui-los.

### **3.1.1 O corpo docente investigado**

Foram entregues vinte e quatro questionários para os professores dos cursos de Psicologia e Pedagogia da IES, 12 questionário para cada curso. Entretanto, foram devolvidos quinze questionários, 8 de Pedagogia e 7 de Psicologia. Os quais utilizamos para analisar os dados. Este dois cursos foram escolhidos devido à concordância dos coordenadores em participar da pesquisa e dos docentes através do livre consentimento e, posteriormente, devolutiva.

### 3.2 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Foram entregues 12 questionários para os professores de Pedagogia e 12 para os professores de Psicologia, totalizando 24 questionários. Foram devidamente preenchidos 15 questionários (62,50%). 8 de Pedagogia e 7 de Psicologia. Fizemos a opção pela análise conjunta porque havia professores que ministravam aulas em ambos os cursos. Após a tabulação dos resultados apresentaram-se as interpretações, fazendo as relações com base na fundamentação teórica desse trabalho.

O instrumento da coleta e análise dos dados foi baseado no inventário FACULTY ESTRESSE INDEX (FSI) utilizado por Schmidt (1990) (Anexo 1 e 4). A escolha baseou-se no exame da literatura sobre o ambiente acadêmico do ensino superior e também na sua possível aplicabilidade para responder ao problema investigado na presente pesquisa.

Para a análise dos dados foram retirados alguns itens do inventário de Schimdt (1990), que não eram pertinentes para nossa pesquisa.

Foram utilizados também, como modo de investigação, os questionários das hierarquias das necessidades motivacionais e da satisfação no trabalho docente, retirados da pesquisa de Fossile (2005) (Anexo 2 e 3), os quais, segundo este autor, cumprirem duas funções que são “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

Após verificação das necessidades, as confrontamos com as seguintes teorias: comportamento motivacional de Maslow, os dois fatores de Herzberg e teoria X e Y de McGregor.

Sendo assim, o estudo obedeceu às seguintes fases:

1. Apresentação da proposta e solicitação de autorização à Diretoria e Coordenação da IES.
2. Autorização e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos participantes, que, depois de lido e assinado permitiu a utilização e a divulgação dos resultados obtidos. (Apêndice)

3. Elaboração e aplicação dos seguintes questionários para os professores
  - 3.1 Dados demográficos da amostra. (Anexo 1 - Parte 1)
  - 3.2. Questionário das Hierarquias das necessidades motivacionais dos professores de psicologia e pedagogia da IES. (Anexo 2 - Parte 2)
  - 3.3 Questionário de satisfação do professores da IES. (Anexo 3 - Parte 3)
  - 3.4. Questionário sobre a intensidade da desmotivação dos Professores. (Anexo 4 - Parte 4)
4. Análise dos dados coletados nos aspectos quantitativos e qualitativos dos questionários com base nos teóricos que fundamentaram a pesquisa.

O critério de representatividade estatística foi aleatório e, para seu cálculo, utilizou-se:

- Aplicação de porcentagem para medir a intensidade da desmotivação (anexo 4) e representação numérica para a hierarquia das necessidades motivacionais dos docentes (anexo 2);
- Aplicação de média aritmética para calcular o grau de satisfação dos docentes na instituição (anexo 3);
- Uso da hierarquia das necessidades de Maslow como parâmetro de correlação para análise da hierarquia das necessidades dos docentes (anexo 2);
- Correlação das teorias dos dois fatores e teoria X e Y com os resultados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Foram entregues 12 questionários para os professores de Pedagogia e 12 para os professores de Psicologia, totalizando 24 questionários. Foram devidamente preenchidos 15 questionários (62,50%). Fizemos a opção pela análise conjunta porque havia professores que ministravam aulas em ambos os cursos. Após a tabulação dos resultados apresentaram-se as interpretações, fazendo as relações com base na fundamentação teórica desse trabalho.

### **4.1 Procedimentos para Análise dos Questionários**

A análise dos dados empíricos da motivação, satisfação e intensidade da desmotivação no ambiente de trabalho acadêmico, juntamente com a análise das fontes bibliográficas, permitiu substanciar a elaboração da presente pesquisa que teve a seguinte ordem para análise:

- Levantamento das necessidades motivacionais em hierarquia.
- Grau de satisfação no trabalho docente da IES.
- Grau de intensidade da desmotivação e o dos fatores que contribuíram para ela.

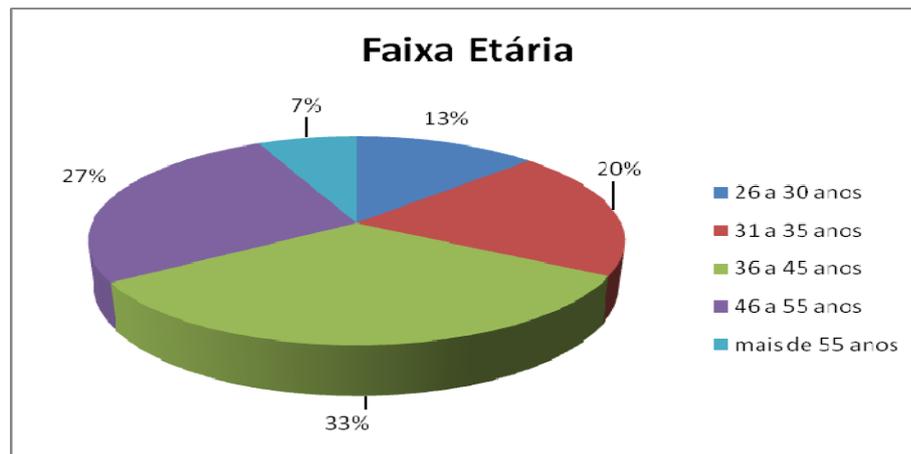
Após a coleta de dados e tabulação dos resultados, os questionários foram analisados quanto a hierarquia motivacional, grau de satisfação no trabalho e intensidade da desmotivação.

## 4.2 Perfil dos Entrevistados (anexo 1 parte 1)

Para traçarmos o perfil dos professores entrevistados, selecionamos os seguintes itens: faixa etária, categoria de gênero, estado civil, formação acadêmica e tempo de serviço na instituição.

A análise dos 15 professores entrevistados em relação à idade ficou expressa da seguinte maneira:

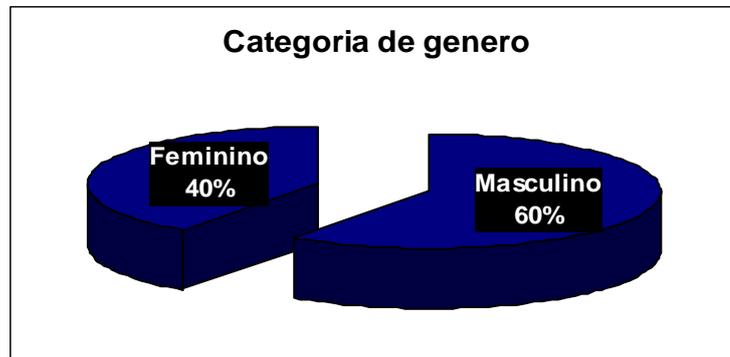
**GRÁFICO 1** - Faixa etária



Fonte: A pesquisadora

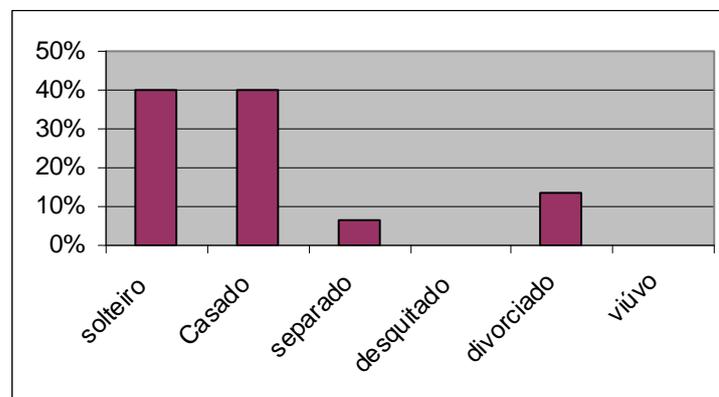
Pode-se constatar que existe maior concentração de professores na faixa etária de 36 a 55 anos (33%), seguida de 27% dos docentes entre 46 e 55 anos de idade. Essa fase da vida adulta é geralmente o período de maior produtividade profissional, o que é confirmado pelo estudo realizado por Schmidt (1990).

Quanto à **categoria de gênero** dos entrevistados, os dados encontram-se no seguinte gráfico:

**GRÁFICO 2 - Categoria de Gênero**

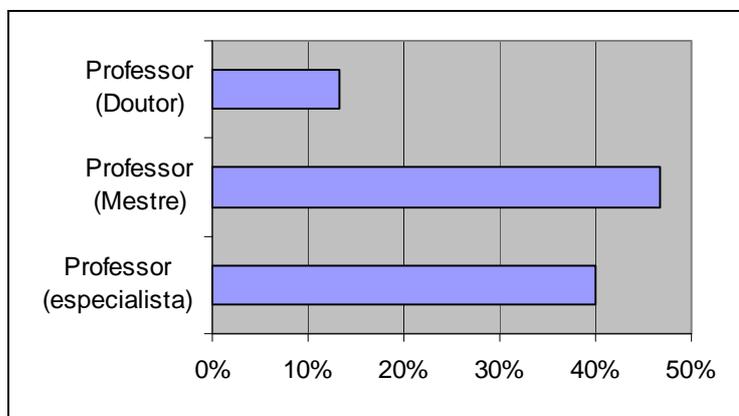
Fonte: A pesquisadora

Na variável sexo observa-se uma significativa diferença de 20% para o sexo masculino, ou seja, 60% dos professores são do sexo masculino.

**GRÁFICO 3 - Estado civil**

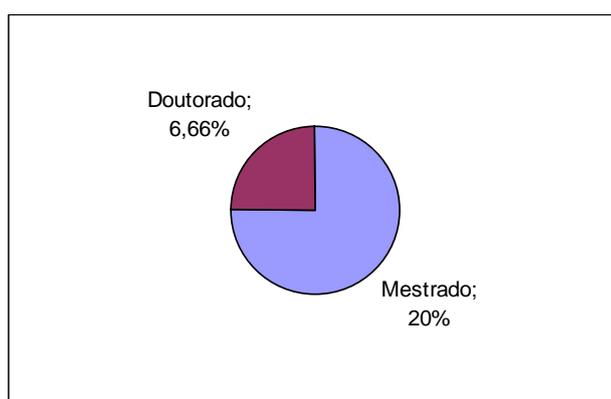
Fonte: A pesquisadora

Observa-se no gráfico 3 um equilíbrio entre a quantidade de professores casados e solteiros, os quais equivalem a 80% dos entrevistados. Quanto à **categoria formação acadêmica dos docentes**, fica representada da seguinte forma:

**GRÁFICO 4 - Formação acadêmica dos docentes**

Fonte: A pesquisadora

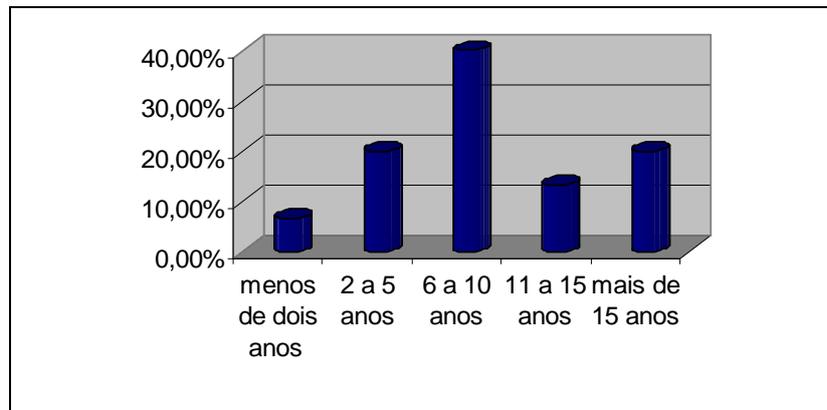
Os docentes com titulação acadêmica, de Mestre perfazem 48%, sendo eles a maior porcentagem, vindo, em seguida, os professores com título de especialista, 40%; cerca de 12% dos docentes têm o título de Doutor. Para o adequado funcionamento dos cursos na Instituição, este quadro é bastante razoável.

**GRÁFICO 5 - Docentes cursando pós-graduação**

Fonte: A pesquisadora

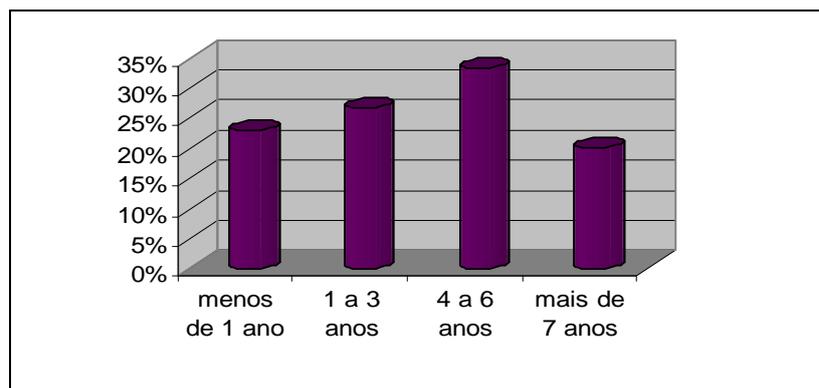
Dos entrevistados, 20% estão cursando Mestrado. Observa-se que a obtenção do título seja de mestre seja de doutor é uma preocupação dos docentes, isto se deve, em geral, à necessidade de especialização e formação continuada, um pré-requisito para o ingresso no ensino superior e também para a ascensão social.

**GRÁFICO 6 - Tempo de serviço total**



Fonte: A pesquisadora

**GRÁFICO 7 - Tempo de serviço na instituição**



Fonte: A pesquisadora

Quanto à experiência docente no que se refere ao período total, nota-se que é um tempo apreciável em mais de 73% dos docentes. O tempo de serviço na IES

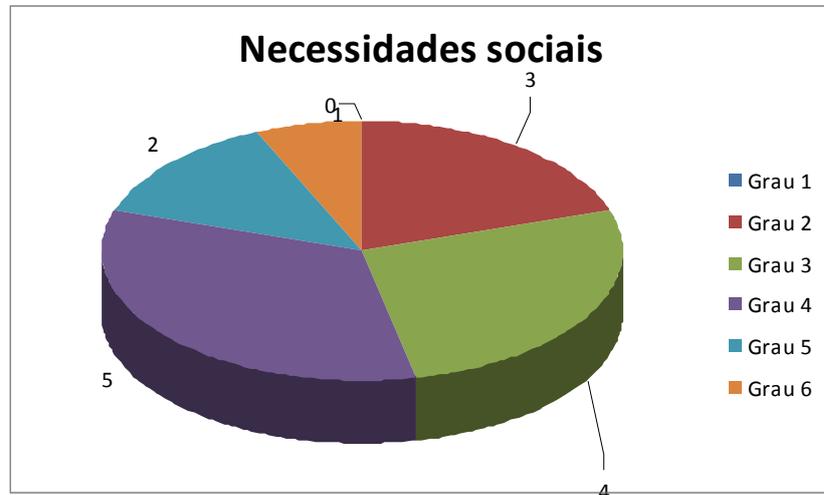
é menor na sua maioria, isto quer dizer que muitos docentes tinham experiência anterior.

#### **4.3 Hierarquia das Necessidades Motivacionais e Análise dos Dados (anexo 2 parte 2)**

Nesta fase da pesquisa foi realizada a análise do questionário (anexo) aplicado aos professores da IES. O objetivo foi fazer o levantamento da hierarquia das necessidades motivacionais dos professores pesquisados, bem como comparar analiticamente as informações obtidas pela tabulação das respostas do questionário com as teorias utilizadas para fundamentar o tema dessa dissertação.

O questionário das hierarquias das necessidades motivacionais se compoem de questões fechadas e existia um espaço aberto para quem sentisse necessidade de se justificar. Utilizaram-se **6** (seis) tipos de necessidades apresentadas pelos docentes, que deveriam ser elencadas pelo grau de importância: de **1** (um), a necessidade mais importante, a **6** (seis), a necessidade menos importante. Pôde-se fazer a tabulação conforme apresentamos nos gráficos a seguir:

O gráfico 8 demonstra a necessidade social, a qual se refere à afeição, aceitação, a pertencimento a um grupo.

**GRÁFICO 8** - Grau de necessidades sociais

Fonte: A pesquisadora

8 dos entrevistados consideram as necessidades sociais referentes ao grau 4 (quatro) para menos. Ninguém considerou uma necessidade no grau 1 (um). A maioria não considerou este imperativo o mais importante no momento. Muitos justificaram como motivador pertencer a um grupo, mas não como o fator o mais importante. Selecionamos algumas “falas” dos professores que podem justificar esta afirmação:

- *A boa relação deve ser presente em todos os grupos.*
- *Trata-se de um período de permanência curta em que é legal interagir com os colegas, mas não é imprescindível.*

Nota-se que, para este grupo de professores, a necessidade social não tem causado prejuízo para a motivação; eles demonstram que pertencer a este grupo é motivador, mas não basta somente isso. Maslow confirma, em sua teoria, que as pessoas precisam da atenção e do respeito dos seus semelhantes para se sentirem motivadas. Em virtude do exposto, a necessidade social para este grupo demonstra não ser fonte de desmotivação nesse momento.

O gráfico 9 demonstra a **necessidade fisiológica**, a qual se refere às necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono.

**GRÁFICO 9** - Grau de necessidades fisiológicas



Fonte: A pesquisadora

10 docentes avaliam estas necessidades – as fisiológicas – como grau elevado. Relatam que não conseguem produzir eficazmente sem elas estarem satisfeitas; mesmo aqueles que não as colocaram, como primeiro grau, as justificaram como primordiais para o bom desempenho no trabalho.

- *Ninguém consegue fazer um trabalho produtivo sem satisfazer suas necessidades primárias.*
- *Muito importante. Sem dormir ou dormindo pouco, sou pouco produtiva. O sono me alimenta.*

O gráfico 10 abaixo apresenta os dados relativos às **necessidades de status ou estima**, ou seja, necessidade de as pessoas serem estimadas, respeitada pelos outros. Passa-se a sentir necessidade de poder, prestígio, status etc.

**GRÁFICO 10** - Grau de necessidade de status/estima

Fonte: A pesquisadora

9 dos entrevistados consideraram esta necessidade de ordem inferior a 4 (quatro). Somente um disse que é de ordem primordial. Justificaram da seguinte maneira:

-- [...] apenas reconhecimento do trabalho.

-- Na fase em que me encontro a necessidade de status já não tem o valor que tinha antes, a maturidade e outros processos construídos ressignificaram essa necessidade. Ser estimado é consequência...

O gráfico 11 apresenta os resultados relacionados à **necessidade de recompensa**, ou seja, necessidade de receber salários e benefícios em troca do trabalho realizado.

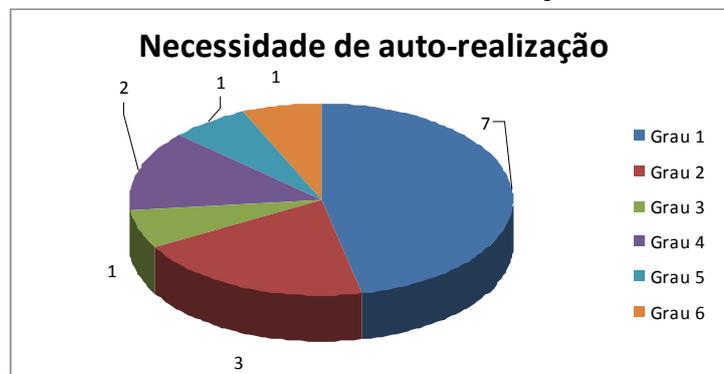
**GRÁFICO 11** - Grau de necessidade de recompensa

Fonte: A pesquisadora

Esta necessidade dos entrevistados encontra-se nos graus mais elevados, totalizando 11 no grau acima de 3. Nos relatos a seguir fica evidente esta constatação:

- *Por muitos motivos a necessidade financeira é presente, mesmo que todas as pessoas do planeta falsamente ou inconscientemente neguem*
- *Todo trabalho que é respondido positivamente tende a progredir.*
- *É uma consequência.*

O gráfico 12 apresenta os dados obtidos relativos à **necessidade de autorrealização**, ou seja, é o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser, para maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível.

**GRÁFICO 12** - Grau de necessidade de autorrealização

Fonte: A pesquisadora

10 professores tem por necessidade primordial, em grau **1** e **2** a autorrealização, porém alguns reforçam que a instituição tem contribuições para que isso ocorra, conforme os relatos de alguns:

-- *Julgo importantíssimo desenvolver todo meu potencial.*

-- *No que depende mais de mim e menos da instituição. A menos que as portas se abram na instituição de forma mais considerável, esta não ocorre.*

Maslow (1973), em seus estudos, observa que as pessoas mais saudáveis e criativas sentem-se autorrealizadas. Esta necessidade é considerada por ele como a mais elevada.

O gráfico 13 aponta os índices pertinentes à **necessidade de segurança**, ou seja, essa necessidade inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

**GRÁFICO 13** - Grau de necessidade de segurança



Fonte: A pesquisadora

Observa-se que 8 dos entrevistados avaliaram a segurança como grau **1** e **2**. Alguns a apontaram como dispensável, justificando assim:

-- *Nunca ou raramente, penso nessa possibilidade; se perder o emprego, procuro outro.*

-- Não é o que outro exemplo diz:

-- *Um trabalho que me traz segurança me permite produzir mais e melhor.*

Após a coleta e tabulação dos dados, efetuou-se a hierarquização das necessidades dos docentes dos cursos pesquisados, ponderando-se a hierarquia de **1** como o grau mais importante e **6** como o grau menos importante. Segue a classificação na tabela 1:

**TABELA 1** - Descrição das necessidades motivacionais e valor hierárquico dos docentes pesquisados

Prioridades das necessidades	Descrição da necessidade
1	Autorrealização
2	Segurança e Recompensa
3	Fisiológica
4	Sociais
5	Status/estima
6	

Fonte: A pesquisadora

A prioridade para este grupo de professores é a necessidade de autorrealização, logo em seguida vem a segurança juntamente com a recompensa, depois a necessidade fisiológica, de grau inferior são as necessidade sociais e por fim *status/estima*. Dessa maneira, estes professores, no contexto em que estão inseridos, demonstram que para estarem motivados precisam sentir-se autorrealizados, ou seja, que suas necessidades de segurança e recompensa sejam satisfeitas e em seguida, que as necessidades fisiológicas são importantes. Já as necessidades sociais e estima, são consideradas como consequência do trabalho, fator de menor importância para a motivação.

**TABELA 2** - Comparação dos resultados da pesquisa com a hierarquização das necessidades motivacionais de Maslow

<b>Resultado da pesquisa na IES</b>	<b>Grau de prioridades</b>	<b>Teoria de Maslow</b>
Autorrealização	1	Autorrealização
Segurança e Recompensa	2	Estima
Fisiológica	3	Sociais
Afiliação (sociais)	4	Segurança
Estima	5	Fisiológica
	6	

Fonte: A pesquisadora

A necessidade motivacional de autorrealização foi correspondente na pesquisa com a teoria de Maslow (1975) como grau 1 em prioridade, logo em seguida ficou igualada às necessidades de segurança e recompensa como 2ª prioridade mais importante e já não corresponde à teoria de Maslow a qual enquadra a estima como o 2º grau de prioridade e as necessidades sociais como 3º grau.

O 3º grau de prioridade para os professores pesquisados foi a necessidade fisiológica, ficando em 4º a social e 5º lugar a estima, sendo que para Maslow em 4º e 5º lugar estão as necessidades de segurança e depois as fisiológicas, estas últimas, consideradas necessidades básicas pelo referido autor.

Nessa tabela, Maslow não acrescenta a recompensa, mas ele a considera como uma necessidade básica também. Na pesquisa, a Tabela 1 mostra a recompensa em 2º lugar.

Nota-se que há uma inversão de prioridades que nos faz concluir que as necessidades de segunda ordem (estima e social) estão sendo supridas antes as necessidades mais básicas como segurança, recompensa e fisiológica.

Ocorre, neste caso, uma supervalorização, por parte da instituição, das necessidades internas dos seres humanos que promovem motivação, já que mercado de trabalho esta em prejuízo, o que inviabiliza suprir as necessidades de segurança e recompensa.

A compensação justa e adequada refere-se ao salário justo ou adequação entre o trabalho e o pagamento, envolvendo: justiça na compensação e proporcionalidade entre salários. Esse fator é sustentado pela teoria como promotor de qualidade de vida no trabalho, mas não é o único item, pois a integração social, que é a ausência de diferentes hierarquias, altamente marcantes, ocorre quando o trabalhador tem autoestima no ambiente de trabalho, com os seguintes indicadores: ausência de preconceitos; igualdade em termos de símbolos de *status*; mobilidade; abertura interpessoal; respeito às individualidades e senso comunitário, que, também, é indicador de qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, a valorização do aspecto social na instituição demonstra equidade, o que favorece as condições de trabalho ou, pelo menos, não as prejudica.

Comparando-os com a teoria de Herzberg (apud ROBBINS, 2005) apresentamos os dados na tabela a seguir:

**TABELA 3** - Comparação da teoria dos dois fatores com o resultado da pesquisa

Teoria de Herzberg	Pesquisa na IES
<p><b>Fatores higiênicos:</b> Referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, ou seja, condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, regulamentos, relacionamento entre supervisão e empregados etc.</p>	<p>Necessidades básicas: Fisiológicas, Sociais e Estima.</p>
<p><b>Fatores motivacionais:</b> Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Aqui o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento entre eles destacamos: delegação, poder decisório, promoção...</p>	<p>Necessidade mais elevadas: Autorrealização, segurança e recompensa</p>

Fonte: A pesquisadora

Observa-se que os professores colocam como necessidade motivacional, a autorrealização, o que corresponde à teoria de Herzberg, mas colocam segurança e recompensa como fatores motivacionais. Porém, estas são consideradas fatores higiênicos, ou seja, são necessidades que promovem a paz, mas não necessariamente a motivação. Para Herzberg o que é, intrinsecamente, recompensador é motivar as pessoas em seus cargos, enfatizando-se o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento.

Para os docentes, as necessidades de segurança e recompensa são indispensáveis para promover a autorrealização, sendo confirmado pela teoria de que segurança e recompensa são necessidades de ordem básica.

Herzberg (apud Robbins, 2005) corrobora afirmando que os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação é a não satisfação e não insatisfação. Sendo assim não podemos dizer que os docentes estão insatisfeitos com o trabalho por causa da baixa remuneração e segurança, mas sim que elas dificultam a satisfação.

Esta situação é percebida não só na IES, mas em muitas instituições de ensino e empresas e na maioria dos trabalhadores como um todo, na contemporaneidade.

Nas análises de nossa pesquisa, observamos que a falta de satisfação com o trabalho, a intensificação do consumo e o interesse pelo aumento do lucro dificultaram as condições de trabalho dos operários nas fábricas.

Após a Segunda Guerra Mundial, o otimismo e a esperança com o trabalho tornaram-se marcantes nos países capitalistas industrializados, promovendo mais direitos civis, políticos e sociais, dando origem ao “estado de bem-estar social” (1950 a 1970). Este período ficou conhecido como “anos dourados”, pois foi caracterizado por um desenvolvimento econômico dos Estados Unidos, Europa ocidental e Japão, que destacava o pleno emprego, a elevação de salários e o desenvolvimento científico. O fim deste crescimento ocorreu na segunda metade da década de 1960, quando houve uma grave crise econômica mundial.

Para a recuperação dessa crise, várias medidas foram tomadas, sendo elas conhecidas como: reestruturação produtiva responsável pelas mudanças

profundas ocasionadas nas relações de trabalho e emprego, como o aumento do mercado de trabalho informal; o aparecimento de jornadas parciais de trabalho; o aumento do desemprego, contratos temporários, terceirização alicerçado ao mesmo tempo às novas tecnologias.

Estudiosos e pesquisadores buscam interpretar as mudanças no mundo contemporâneo do trabalho a partir dessa época, pela via da perda da centralidade do trabalho como elemento fundamental das relações sociais e da construção da identidade dos indivíduos.

No tocante à docência, também a satisfação do professor está vinculada à problemática da crise econômica que modificou as relações de trabalho. Porém, a docência sempre será uma profissão essencial porque está encarregada da transmissão de conhecimentos. Existem exigências para se ocupar as poucas vagas de empregos e os salários são achatados em praticamente todos os níveis profissionais, não só na educação e na instituição escolhida para a pesquisa.

Analisando-se os dados de campo, nota-se que a teoria de McGregor corresponde aos resultados sendo que eles consideram as necessidades de autor-realização como necessidade mais elevada, como na teoria de McGregor. McGregor considera, ainda, as necessidades sociais e de estima como necessidades mais elevadas. Já em nossa pesquisa aparecem como menos elevadas. A necessidade de segurança e recompensa para McGregor (apud ROBBINS, 2005, p. 153) aparece como menos elevada e nesta pesquisa como mais elevada, conforme se apresenta na tabela 4 a seguir:

**TABELA 4** - Comparação da teoria X e Y e a hierarquia das necessidades motivacionais dos pesquisados

Teoria X e Y	Resultados da pesquisa na IES
<p><b>Teoria X – as quatro premissas negativas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os funcionários não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho e sempre que possível tentarão evadir-se do trabalho;</li> <li>2. Como não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados, ou ameaçados com punições, para que atinjam as metas.</li> <li>3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.</li> <li>4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.</li> </ol>	<p>Segurança - <b>grau 2</b> Recompensa - <b>grau 2</b></p>
<p><b>Teoria Y – as quatro premissas positivas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir.</li> <li>2. As pessoas demonstrarão auto-orientação, autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.</li> <li>3. As pessoas em média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.</li> <li>4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas. (p. 153)</li> </ol>	<p>Autorrealização - <b>grau 1</b> Social - <b>grau 4</b> Estima - <b>grau 5</b></p>

fonte a pesquisadora

As teorias motivacionais estudadas foram divididas em dois grupos: um primário, que compreende as necessidades básicas para a existência do ser humano, fisiológicas como fome, sede, sono e segurança/proteção, e um secundário, ao qual o homem preocupa-se com a motivação e o autodesenvolvimento, abrange as necessidades sociais de amizade, de inclusão em grupo, de estima, reputação, reconhecimento e de autorrealização.

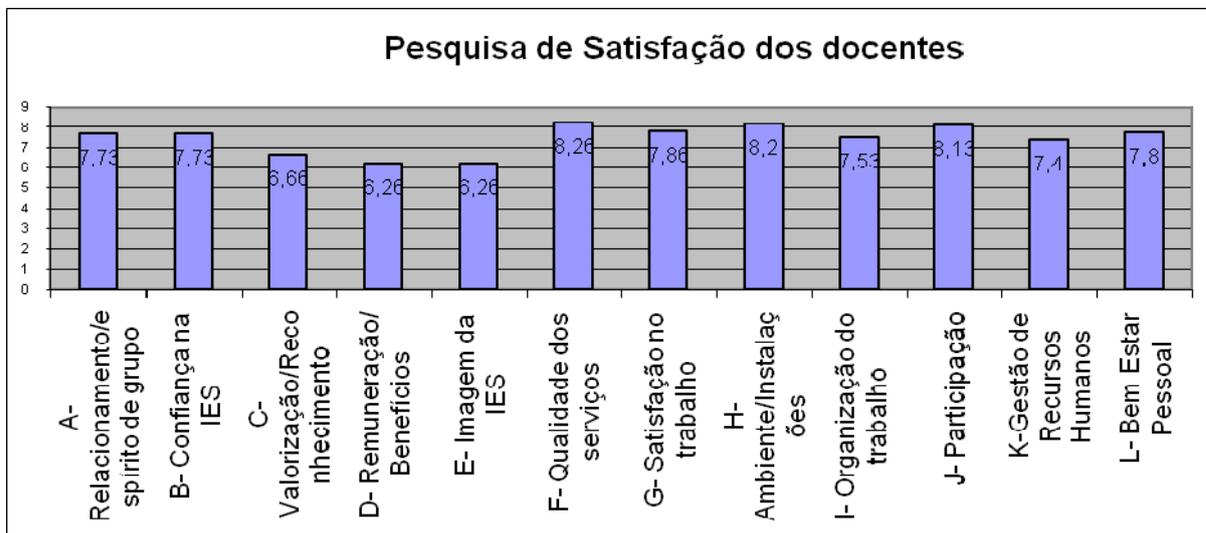
Tanto Maslow quanto Herzberg pontuam que a situação motivadora ideal é aquela em que o ambiente de trabalho apresenta fatores externos (objetivos) adequados aos fatores internos (necessidades) de seus funcionários, pois as pessoas buscam objetivos que satisfaçam as suas necessidades.

Considerando o setor de atuação e apreciação das atividades realizadas na instituição e, ainda, objetivando obter dados pertinentes para a conclusão da dissertação, foi aplicado outro questionário junto aos professores, com o objetivo de conhecer o nível de satisfação destes profissionais,

#### 4.4 Análise do Grau de Satisfação dos Docentes na IES

As respostas foram tabuladas levando em consideração 12 categorias; a maior nota atribuída seria nota 10 (dez), aplicada para os 15 docentes dessa pesquisa e, posteriormente, foi realizada a média de cada categoria, como segue no gráfico 14:

**GRÁFICO14** - Grau de satisfação dos docentes junto à instituição



Fonte: A pesquisadora

Fossile (2005, p. 103) utilizou o grau **8** como meta média de satisfação na instituição. Empregamos esta meta de satisfação para analisar o grau de satisfação dos docentes nesta IES.

Nota-se que a satisfação dos docentes nesta IES está relacionada a qualidade dos serviços (8,26%), participação (8,13%), ambiente/instalações (8,2%), sendo que esses itens são favoráveis para motivar os docentes permanecerem vinculados a esta instituição.

A satisfação no trabalho, bem-estar pessoal, relacionamento/espírito de grupo, confiança na instituição, organização do trabalho e gestão de recursos humanos também foram pontuados como satisfatórios pelos docentes. Pontos importantes para a satisfação dos docentes.

A não satisfação está relacionada valorização/reconhecimento (6,66%), remuneração (6,26%) e em relação à imagem (6,26%) da IES. Isto passa a ser um desconforto na instituição, visto que as necessidades motivacionais prioritárias desse grupo são a segurança e a recompensa, conforme demonstrado no gráfico anterior.

#### **4.5 Análise da Intensidade da Desmotivação (anexo 4 parte 4)**

O questionário que avalia o item intensidade da desmotivação foi entregue junto com os outros instrumentos para facilitar a averiguação do referido fator, caso ele existisse. Este questionário foi adaptado da pesquisa de Schmidt (1990). Foram pontuados 40 itens para que os professores atribuíssem o grau de intensidade: nada (1), pouco (2), mais ou menos (3), bastante (4) e muitíssimo (5) para cada item. Na tabela 5 foram divididos em 6 fatores expressos da seguinte forma:

**TABELA 5** - Grau de intensidade das atividades burocráticas

<b>Fator 1 - Atividades Burocráticas</b>		<b>Grau de Intensidade</b>				
<b>Nº das questões</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Excessiva carga burocrática	47%	27%	7%	7%	12%
16	Sobrecarga de atividades administrativas	40%	27%	00%	20%	13%
20	Limitações de tempo	46%	20%	20%	7%	7%
22	Atividades profissionais adicionais fora do horário regular	33%	20%	7%	20%	20%
19	Excesso de reuniões e assembleias	47%	33%	7%	13%	00%
21	Atividade conflitante: família x trabalho	40%	33%	7%	7%	13%
17	Acúmulo de atividades socioculturais	40%	33%	7%	20%	00%
<b>Total</b>		<b>41,86%</b>	<b>27,57%</b>	<b>7,86%</b>	<b>13,43%</b>	<b>9,28%</b>

Fonte: A pesquisadora

Apesar de a intensidade das atividades burocráticas ser um fator importante para potencializar a desmotivação, a pesquisa mostra que quase 70% dos docentes apontaram o fator como existente ou pouco relevante, sendo descartada a hipótese de que este fator esteja prejudicando a motivação.

**TABELA 6** - Grau de intensidade do relacionamento com os colegas

<b>Fator 2 - Relacionamento com os colegas</b>		<b>Grau de Intensidade</b>				
<b>Nº das questões</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Interrelacionamento conflitante entre grupos de colegas	47%	33%	13%	7%	00%
12	Ética profissional ignorada	60%	26%	7%	7%	00%
13	Ambiente acadêmico sob domínio de determinados grupos	40%	46%	7%	00%	7%
10	Pouca lealdade entre colegas	40%	47%	00%	13%	00%
14	Alguns desempenhos profissionais insatisfatórios	60%	20%	13%	00%	7%
<b>Total</b>		<b>49,4%</b>	<b>34,4%</b>	<b>8%</b>	<b>5,4%</b>	<b>2,8%</b>

Fonte: A pesquisadora

O isolamento que poderia ser imposto ao professor pelas “panelas” ou grupinhos constitui uma das mais acentuadas fontes de *estresse* que corrompem o ambiente acadêmico, dividindo seus membros em facções hostis. (SCHMIDT, 1990, p. 69).

Este fator poderia desmotivar o docente. Entretanto, na pesquisa de campo, foi demonstrado que quase 84% dos docentes consideram que **nada** existe ou existe **pouco**. Portanto, o relacionamento entre os colegas não poderia ser, em geral, fonte de desmotivação para este grupo.

**TABELA 7** - Grau de intensidade do desempenho docente

Fator 3 - Desempenho Docente		Grau de Intensidade				
		1	2	3	4	5
Nº das questões						
05	Incongruência de objetivos: cursos x disciplina	67%	26%	7%	00%	00%
32	Indiferença do departamento pela obtenção de títulos	66%	00%	7%	20%	7%
29	Interrupções de estranhos durante as aulas	40%	47%	13%	00%	00%
26	Excessivo número de alunos na classe	53%	20%	20%	00%	7%
28	Dificuldade em manter disciplina e interesse dos alunos	60%	27%	13%	00%	00%
35	Falta de recursos institucionais para pesquisa e atualização profissional	33%	33%	7%	20%	7%
06	Indiferença departamental pelos resultados das pesquisas realizadas	40%	27%	27%	6%	00%
07	Falta reconhecimento da instituição pelos méritos profissionais	43%	43%	7%	7%	00%
<b>Total</b>		<b>50,25%</b>	<b>27,875%</b>	<b>12,625%</b>	<b>6,6257%</b>	<b>2,625%</b>

Fonte: A pesquisadora

Camp (1985) aponta as limitadas oportunidades de o professor progredir na sua carreira como um “importante fator de estresse” (apud SCHMIDT, 1990, p. 71).

Swogger observa, também, que, para manter o sentido de crescimento e desenvolvimento profissional, o professor nem sempre pode contar com um adequado *feedback* de seu desempenho docente (apud SCHMIDT, 1990, p. 71).

Na pesquisa, 78% dos professores relataram desempenho docente não desmotivado, visto que o intensificam como **nada ou pouco**. Fica em destaque uma

porcentagem ligeiramente grande no requisito indiferença departamental pelos resultados das pesquisas realizadas na IES.

**TABELA 8** - Grau de intensidade da compensação/reconhecimento

Fator 4 - Compensação/Reconhecimento		Grau de Intensidade				
		1	2	3	4	5
Nº das questões						
38	Remuneração insuficiente	20%	13%	54%	13%	00%
39	Restrições econômicas para lazer	47%	7%	26%	20%	00%
40	Prestígio profissional não valorizado	50%	14%	22%	7%	7%
	<b>Total</b>	39%	11,34%	34%	13,33%	2,33%

Fonte: A pesquisadora

As restrições econômicas, segundo Schmidt (1990, p. 72), são frequentemente citadas na literatura neste campo de estudo como fonte de estresse. A insuficiência de compensação salarial representa, em geral, uma aguda situação estressante em docentes. Os professores pesquisados neste trabalho enfatizaram que a remuneração é insuficiente em uma porcentagem de, aproximadamente, 48% para mais ou menos e bastante.

Nota-se que quase 51% identificam como **nada** e **pouco** o prejuízo na compensação/reconhecimento. Em relação aos itens anteriores esta é a menor porcentagem, o que pode demonstrar, no momento, que esse fator não causa desmotivação.

**TABELA 9** - Grau de intensidade da identificação profissional

Fator 5 - Identificação Profissional		Grau de Intensidade				
		1	2	3	4	5
Nº das questões		1	2	3	4	5
25	Ensino de novos tópicos	73%	7%	13%	00%	7%
08	Insegurança quanto ao desenvolvimento da carreira universitária	20%	13%	47%	7%	13%
31	Expectativas profissionais incompletas por falta de titulação	60%	33%	7%	00%	00%
24	Constrangimento perante à avaliação discente	26%	60%	7%	7%	00%
02	Identificação das responsabilidades na atuação docente	50%	29%	7%	14%	00%
<b>Total</b>		<b>45,8%</b>	<b>28,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4%</b>

Fonte: A pesquisadora

A identidade profissional do docente universitário, segundo Schmidt (1990, p. 72) está relacionada com suas expectativas de progresso e futuro na carreira. Para tornar realidade essas aspirações, o professor deve esforçar-se para alcançar melhores níveis de desempenho. Com esse propósito, empenha-se em tarefas de superação que o levam a publicar trabalhos científicos que fundamentam seus valores profissionais. Mas quando tais expectativas são frustradas, pelas dificuldades de atualização e pelas dúvidas quanto ao incerto futuro profissional, o professor sente profunda insatisfação, que se traduz em significativo fator de estresse.

A identificação profissional dos docentes pesquisados, de acordo com a tabela 9 acima, resultou em aproximadamente 74% em **nada e pouco** desmotivante. Porém, um item se destaca de maneira inversa, sendo 77% avaliada como **mais ou menos, bastante e muitíssimo** desmotivadora a insegurança quanto ao desenvolvimento da carreira universitária.

Na Tabela 10, a seguir, o fator **Grau de intensidade das condições ambientais de trabalho**, ficou representado na pesquisa com aproximadamente 88% **nada e pouco** desmotivador, sendo este um requisito importante para a motivação. Nota-se que, neste grupo, ele não atua em prejuízo da motivação.

Visto que a atividade burocrática da instituição, o relacionamento com os colegas, o desempenho docente, a identificação profissional e as condições do

ambiente de trabalho foram apontados como fatores adequados para a maioria dos docentes, analisa-se que não ocorrem desmotivações no grupo quando as condições são favoráveis para a saúde e o bem-estar dos docentes.

**TABELA 10 - Grau de intensidade das condições ambientais de trabalho**

<b>Fator 6 - Condições ambientais de trabalho</b>		<b>Grau de Intensidade</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nº das questões</b>						
03	Aulas interrompidas com frequência	26%	67%	00%	7%	00%
33	Interrupções na sala de estudo	66%	27%	7%	00%	00%
34	Falta de recursos e instalações apropriadas	73%	7%	7%	13%	00%
<b>Total</b>		55%	33,666%	4,666%	6,666%	0,0%

Fonte: A pesquisadora

Aumentando a QVT, o único fator desfavorável foi o fator remuneração, que nos dias atuais, com a crise financeira e por estarmos em um país em desenvolvimento, aparece de modo geral em todas as classes empregatícias. O que poderia contribuir para uma remuneração mais adequada seria um plano de carreira que incluísse incentivo e benefícios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar a motivação de funcionários sempre foi um tema instigante devido à complexidade do assunto e à sua relevância para a qualidade de vida no mundo do trabalho. Dado que passamos boa parte de nossa vida envolvidos com a atividade laborativa, então, esta deve ser fonte de satisfação e reconhecimento para o homem. No campo da docência, a motivação não só é importante para o professor, mas também para a imagem que ele passa ao aluno.

A motivação é preponderante para a continuidade do conhecimento e satisfação no trabalho. Sendo assim, a presente pesquisa poderá despertar o leitor para a importância das necessidades motivacionais dos docentes, para que eles tenham satisfação e qualidade de vida no trabalho.

O processo de pesquisa, fundamentado nas teorias de Maslow, Herzberg e McGregor, foi considerado por nós como um exercício contínuo e em constante transformação. Suas possibilidades não se esgotam aqui; o caminho percorrido foi árduo, mas, ao mesmo tempo, enriquecedor. A transformação não é somente a título de conhecimento, mas também pessoal. Elaborar uma dissertação nos proporcionou segurança pessoal por desenvolver habilidades conhecimento científico.

Ao longo desse trabalho, constatamos algumas verdades referentes às necessidades motivacionais dos professores numa IES específica, além de abordarmos questões sociais para fundamentar essas necessidades.

Percebemos que os fatores que resultam em satisfação no trabalho para estes docentes estão relacionados à realização e ao reconhecimento, sendo o fator remuneração, também uma forma de reconhecimento, mas não a única. O dinheiro, a participação com o líder de um grupo, oportunidade de ascensão na carreira, treinamento para desenvolver capacidades apropriadas são fontes de motivação para o trabalhador.

Os docentes que participaram desta pesquisa demonstraram que o fator remuneração prejudica a satisfação com o trabalho em si, o que reforça a importância da busca de estratégias de negociação, para transformar-se o valor do trabalho em

remuneração digna. Este é um fator de suma importância e, em tempos de crise econômica, abordá-lo é sem dúvida complexo.

Para trabalhar o docente depende da crença de autoeficácia, não só de remuneração, ou seja, deve sentir-se importante, saber que produz resultados significativos. Essa crença origina-se da influência positiva de colegas, da direção e também de experiências reais de êxito, derivadas de muitos conhecimentos e habilidades adquiridas. Neste grupo, nota-se que as necessidades de estima e sociais estão satisfeitas, são necessidades que estão bem trabalhadas.

No decorrer de nossa pesquisa averiguamos que o trabalho docente é motivador quando os papéis são claros, as tarefas são desafiadoras, quando há supervisores que apresentam um estilo apoiador de liderança. Sendo assim, neste grupo as atividades burocráticas, o relacionamento entre colegas, o desempenho docente e a identificação profissional são fatores que não causam desmotivação, visto que estas condições são básicas para a promoção do bem-estar do trabalhador, ou seja, são promotoras de qualidade de vida no trabalho.

Nessa perspectiva, o objetivo geral do estudo se fundamentou na identificação do estado de motivação e satisfação no trabalho dos docentes de Pedagogia e Psicologia em uma IES.

Ao iniciarmos o trabalho, tínhamos os seguintes questionamentos: O que está acontecendo com a motivação e satisfação no trabalho dos docentes da IES nos cursos de Pedagogia e Psicologia? Os profissionais estão motivados? O que motiva ou desmotiva? O que propicia satisfação no trabalho docente?

Para responder a esses questionamentos, realizamos a leitura de teóricos importantes que tratam deste tema.

Ao recorrermos aos conceitos de Maslow respondemos à primeira indagação, utilizando a hierarquia das necessidades motivacionais como referência.

Sendo assim, neste grupo de docentes pesquisados, notamos que a prioridade é a necessidade de autorrealização, o que corresponde com a teoria de Maslow. Para este grupo estudado, **o grau mais elevado** de necessidades foi apontado como a segurança e a recompensa, em seguida, as fisiológicas, ficando pontuadas **como grau menos elevado** as necessidades sociais de status/estima. O

que não corresponde à teoria de Maslow. Pois, para Maslow, as necessidades de segurança, recompensa e fisiológicas são básicas, ou seja, devem ser supridas em primeira estância.

Nesta visão, nota-se que a necessidade motivacional deste grupo está vinculada a autorrealização, segurança e recompensa.

A teoria dos dois fatores de Herzberg pontua que para a motivação deve-se reforçar o sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento. No grupo estudado é confirmada a necessidade de autorrealização como fator de motivação.

A teoria X e Y de McGregor enfatiza a autorrealização com premissa positiva; para os docentes pesquisados este fator é de grau mais elevado, já a segurança e recompensa de grau elevado para o grupo são pontuados como premissas negativas, pois demonstram que os trabalhadores precisam de certo controle externo e têm pouca ambição de ascensão profissional.

Em virtude do exposto, o que está acontecendo com a motivação deste grupo de docentes é a insatisfação com o trabalho devido à remuneração insuficiente e a falta de segurança (instabilidade no emprego). Concluímos que estas dificuldades estão vinculadas à problemática da crise econômica mundial, que modificou as relações de trabalho. No entanto, consideramos que a docência sempre será uma profissão essencial por estar vinculada à cultura e à transmissão do conhecimento e, por isso, tem *status* e valorização social.

Lançar o olhar da motivação do docente em uma instituição de ensino superior, sob esta ótica, pressupõe estar atento à insatisfação da classe trabalhadora, como um todo, em países em vias de desenvolvimento, dando-se especial destaque à desvalorização do professor.

A contrariedade fundamental na relação do trabalho está no desejo de trabalhar contra a vontade do empregador, o que prejudica a carga psíquica de trabalho em qualidade e quantidade. Por isso, deve-se levar em consideração o fato de o profissional escolher livremente seu ofício. Ou seja, a motivação no trabalho é um elemento fundamental no exercício das funções.

Para transformar um labor fatigante em um trabalho equilibrante é necessário flexibilidade na organização do labor, deixando-se maior liberdade ao

funcionário na realização de suas atividades para que ele encontre prazer. Para isso, precisa-se de uma reorientação profissional que busque as aptidões do trabalhador e leve em conta as necessidades de sua economia psicossomática.

A profissão docente requer necessariamente maior qualificação; é preciso reconhecer, também, que esta profissão tem uma dimensão ética na sociedade e, como tal, sempre irá ter espaço e reconhecimento não como “bem de consumo” mas como fonte de humanização e profissionalização, num processo contínuo.

Levando-se em consideração que as pessoas passam muito tempo de suas vidas no ambiente de trabalho, se este puder ser agradável, elas poderão sentir-se mais motivadas e envolvidas com os objetivos da empresa.

Em relação ao professores estarem motivados, ficou evidente que estão em virtude dos fatores que apresentaram como satisfatórios. São eles: a qualidade dos serviços, ambiente/instalações e participação, estes itens em grau elevado; outros que não ficaram muito atrás foram: bem-estar pessoal, relacionamento/espírito do grupo, confiança na IES, organização do trabalho, gestão de recursos humanos. Já os fatores valorização/reconhecimento, remuneração/benefícios e imagem da IES foram avaliados com grau baixo. Dessa forma, o que dificulta a satisfação está relacionado à compensação e ao reconhecimento, sendo isso confirmado em todos os questionários analisados.

O que não causa desmotivação para estes docentes são: a atividade burocrática, relacionamento com os colegas, desempenho docente, identificação profissional e condições do ambiente de trabalho.

QVT é um conceito amplo que inclui fatores pessoais e fatores situacionais. Os fatores pessoais são: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador. Já os fatores situacionais referem-se à tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia.

Búrigo (1997) enfatiza que a concepção de trabalho deverá ser desvinculada da concepção de castigo quando o trabalhador for respeitado como ser humano e como cidadão.

Constatamos, também, que os docentes estão colocando muita expectativa em relação à remuneração, porém apresentam satisfação quanto aos

requisitos apontados como promotores de qualidade de vida no trabalho, que são: integração social, relevância social do trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades e condições de trabalho.

Consideramos que a pesquisa realizada respondeu aos questionamentos propostos. A resposta veio ao encontro do problema da pesquisa, a qual se propôs realizar um diagnóstico do estado de motivação e satisfação no trabalho dos docentes em uma instituição de ensino superior.

Ao olhar a instituição sob esta ótica, julgamos importante que ela reveja o plano de carreira e lance mão de planos de benefícios para proporcionar melhor remuneração aos docentes para que se sintam reconhecidos, e que contribua ainda mais para a satisfação no trabalho.

O gestor da IES deve sempre estar atento ao que motiva seus colaboradores, pois suas necessidades podem modificar-se a cada momento, buscando assim, suprir suas necessidades para que eles supram as necessidades da instituição. Outras questões que surgiram ao longo da pesquisa poderão ser apresentadas e discutidas em um futuro trabalho. No entanto, fica a questão para discussão: A autorrealização do docente em ensino superior está vinculada a uma boa remuneração?

Com estas ponderações não se pretende propor uma fórmula para atingir sucesso, pois não há fórmula infalível com o ser humano. O importante é estarmos atentos e impulsionados pelo desejo de construir uma realidade satisfatória, como afirma Parra (2008).

Consideramos que os objetivos desse estudo – Identificar o grau/nível de satisfação e motivação dos professores na IES e Arrolar os fatores de insatisfação e desmotivação no trabalho docente – foram alcançados e que esta pesquisa apresenta relevância social e científica, pois a reflexão sobre motivação no trabalho poderá trazer mudanças de paradigmas na gestão do ensino superior.

## BIBLIOGRAFIA

AMORIM, E. A. P. S. **A docência na universidade privada**: entre o trabalho e o emprego. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

BATISTA, A. V. B. et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Ver. Esc. Enferm., USP**, v. 39, n.1, p. 85-91, 2005.

BERGAMINI, W. C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 10.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. J. *A motivação do aluno*: contribuições da psicologia contemporânea. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Editora Insular, 1997.

BZUNECK, J. A. **Motivar seus alunos**: sempre um desafio possível. Disponível: <[www.ufrgs.br/psicoeduc/comunidade/action/file](http://www.ufrgs.br/psicoeduc/comunidade/action/file)>. Acesso em: 3 fev. 2010.

CAMPOS, D. Z. **A Síndrome de Burnout**: a doença provocada pelo estresse no trabalho. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação). UNOESTE, Presidente Prudente.

CARVALHO, L. M. **Uma metodologia voltada para o desenvolvimento de líderes**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -- Universidade Federal de Pernambuco. Recife.

COSTA, P. A. M. **A motivação em Maslow**. <Disponível em: <http://rotasfilosoficas.blogspot.com>>. Acesso em: 3 ago. 2008.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho:** contribuições da escola dejourdiana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DELORS, J. **Educação:** um tesouro a descobrir. 6.ed. São Paulo: Cortez/UNESCO/MEC, 2001. (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI).

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade.** São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1986.

FOSSILE, A. **Hierarquia das necessidades motivacionais e do grau de satisfação dos professores de dedicação exclusiva do ensino superior em instituição privada** – caso sociedade educacional de Santa Catarina (SOCIESC). 2005. Dissertação (Mestrado em Administração-Gestão Estratégica das Organizações) Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica.** 4.ed. Campinas: Editora Alínea: Campinas, 2007.

LIEURY, A.; FENOUILLE, F. **Motivação e aproveitamento escolar.** São Paulo: Editora Loyola: 1996.

MARTINS, C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e valorização da escala de satisfação no trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul-dez. 2006.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality.** New York: Harper and Row, 1970.

MASLOW, A. H. **The Farther Reaches of Human Nature.** New York: Harper and Row, 1971.

MASLOW, A. H. **Maslow: an Intellectual Portrait. Monterey.** Calif: Brooks/coke, 1973.

MASLOW, A. H. Maslow: uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Org.). **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-366.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <www.icpg.com.br>. <www.facape.br>. Acesso em: 8 nov. 2009.

NÓVOA, A. **Profissão professor**. 2.ed. Portugal: Porto Editora, 1999.

PARRA, C. R. **Contribuições da psicologia para a compreensão da relação professor x aluno no ensino superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) - UNOESTE, Presidente Prudente.

PIMENTA, G. S.; ANASTASIOU, G. C. *Docência no ensino superior*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PIZZOLI, L. M. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do hospital Heliópolis. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.10, n. 4, p. 1.055-1.062, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SCHMIDT, I. T. **Estresse ocupacional no ambiente acadêmico universitário**. 1990. Tese (Doutorado em Ciências – Psicologia) -- Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. 1993. Tese (Livre-docência em Psicologia) -- Faculdade de Ciências e Letras de Assis, da Universidade Estadual Paulista. Assis.

TRINDADE, H. **A universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 1999.

WANDERLEY, L. E. **O que é universidade?**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos).

WINTER, R.; SARROS, J. The academic work environment in Australian, 2002 universities: a motivating place to work? **Higher Education Research & Development Issue**, v. 21, p. 241, nov. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

**COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA (CEP)**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**  
**(Minuta)**

A pesquisadora Ângela de Freitas Mozini, Psicóloga clínica vêm através deste solicitar a autorização de Vossa Senhoria (Diretor e Professor Coordenador e professor) para a publicação de dados (questionários) que envolvam informações coletadas durante sua participação no desenvolvimento do projeto de pesquisa intitulado: “ **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS DOCENTES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR: ESTUDO DE CASO**”.

**Resumo**

Vários autores abordam a motivação como base para o bom funcionamento organizacional, analisar o ambiente universitário sobre essa ótica, possibilitaria compreender as diversas problemáticas enfrentada no mundo acadêmico. Sendo assim, o fio condutor da pesquisa é responder a seguinte questão: O que está acontecendo com a motivação e o grau de satisfação dos docentes universitários dos cursos de psicologia e pedagogia da UNIFADRA?

A pesquisa pretende demonstrar que se utilizarmos recursos adequados de motivação teremos mais profissionais com Qualidade de vida no trabalho, com menos estresse e conseqüentemente um ensino de qualidade e universidade em destaque.

**Objetivo Geral** Identificar o que esta acontecendo com a motivação e a satisfação dos profissionais dos cursos de Pedagogia e Psicologia em uma IES.

**Objetivos Específicos**

a) Apresentar as necessidades motivacionais dos professores da IES, nos cursos de psicologia e pedagogia;

- b) Levantar a prática da Diretoria da faculdade IES nos cursos de Psicologia e Pedagogia quanto à remuneração, benefícios, reconhecimento e carreira, oferecida aos professores;
- c) Identificar se os professores estão motivados;
- d) Verificar se existem desmotivações e o que causa;
- e) Verificar o que causaria maior motivação;
- f) Apresentar o grau de satisfação dos docentes;
- g) Analisar o que satisfaz os docentes;
- h) Analisar o que não satisfaz.

**Esclarecimentos:**

- O pesquisador oferece garantia de sigilo quanto à confidencialidade, sigilo e privacidade das informações coletadas nesse estudo, estas informações caberão apenas ao pesquisador. Os nomes dos participantes não serão, em hipótese alguma, divulgados ou publicados.
- Serão respeitadas a autonomia e a dignidade dos participantes.
- Os participantes poderão, a qualquer momento, solicitar informações e esclarecimentos sobre a pesquisa e se for de seu desejo poderá, sem nenhum problema, deixar de participar do estudo.
- Cada professor participará da entrevista com auxílio de um questionário, apenas uma vez durante o mês de Fevereiro de 2010.
- Os participantes irão contribuir para as análises do trabalho sobre a Gestão no que se refere ao trabalho do Professor Coordenador, sendo importantes na evolução e valorização destes trabalhos.
- Não haverá nenhum tipo de despesa para o sujeito participante da entrevista e nem mesmo benefícios como remuneração.

DOCENTE: \_\_\_\_\_

RG \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
¹Assinatura do Pesquisador – Ângela de Freitas Mozini

Presidente Prudente, \_\_\_\_ de novembro de 2009.

---

¹ Pesquisador Responsável: Ângela de Freitas Mozini, residente à Rua Paulo Antonio Ribeiro Fraga, nº 245, Pacaembu - S.P, Cep: 17860-000. Telefone para contato (18) 3862 2529 ou (18) 8116 8806. Instituição: UNOESTE, Orientadora: Professora Doutora Ivone Tambelli Schmidt CPF: 199.138.778-49. Endereço eletrônico: angelamozini@hotmail.com

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA – PARTE 1<sup>2</sup>**

Marque com um X, no correspondente parêntese, o número indicativo que lhe for aplicável.

1- Idade

- 1 ( ) até 25 anos
- 2 ( ) de 26 a 30 anos
- 3 ( ) de 31 a 35 anos
- 4 ( ) de 36 a 45 anos
- 5 ( ) de 46 a 55 anos
- 6 ( ) mais de 55 anos

2- Sexo

- 1 ( ) masculino
- 2 ( ) feminino

3- Estado civil

- 1 ( ) solteiro
- 2 ( ) casado
- 3 ( ) separado
- 4 ( ) desquitado
- 5 ( ) divorciado
- 6 ( ) viúvo

---

<sup>2</sup> Questionário extraído da Tese de SCHMIDT, I. T. *Estresse ocupacional no ambiente acadêmico universitário*. Tese (Doutorado em Ciências – Psicologia) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.

## 4- Números de filhos

- 1 ( ) nenhum
- 2 ( ) 1 filho
- 3 ( ) 2 filhos
- 4 ( ) 3 filhos
- 5 ( ) 4 filhos
- 6 ( ) 5 filhos ou mais

## 5- Categorias docente:

- 1 ( ) professor (especialista)
- 2 ( ) professor (mestre)
- 3 ( ) professor (doutor)

## 6- Área acadêmica

- 1 ( ) psicologia
- 2 ( ) pedagogia

## 7- Tempo de serviço docente (total)

- 1 ( ) menos de dois anos
- 2 ( ) de 2 a 5 anos
- 3 ( ) de 6 a 10 anos
- 4 ( ) de 11 a 15 anos
- 5 ( ) mais de 15 anos

## 8- Tempo de serviço docente IES

- 1 ( ) menos de 1 ano
- 2 ( ) de 1 a 3 anos
- 3 ( ) de 4 a 6 anos
- 4 ( ) mais de 7 anos

## 9- Pós-graduação (em andamento)

1 ( ) mestrado

2 ( ) doutorado

## 10-Títulos acadêmicos

1 ( ) bacharel/licenciado

2 ( ) mestre

3 ( ) doutor

4 ( ) livre-docente

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO DAS HIERARQUIAS DAS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DOS PROFESSORES DE PSICOLOGIA E PEDAGOGIA DA IES - PARTE 2<sup>3</sup>

O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, ideias ou sentimentos.

1- Objetivo do questionário:

Este questionário tem por objetivo detectar as necessidades motivacionais consideradas mais importantes no desenvolvimento da carreira do professor da IES.

2- Questão única

A) Classificar hierarquicamente os 6 tipos de necessidades apresentados abaixo, de 1 (necessidade mais importante) 2, 3, 4, 5 a 6 (necessidade menos importante) no tocante ao desenvolvimento da carreira do professores na IES.

( ) necessidade social: Por serem seres sociais, as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas, pertencentes a um grupo.

Justificativa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

( ) necessidades fisiológicas: São necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono.

Justificativa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<sup>3</sup> Instrumento retirado de FOSSILE, A. *Hierarquia das necessidades motivacionais e do grau de satisfação dos professores de dedicação exclusiva do ensino superior em instituição privada – caso sociedade educacional de Santa Catarina (SOCIESC)*. Dissertação (Mestrado em Administração-Gestão Estratégica das Organizações) Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

---

---

( ) necessidade de status ou estima: necessidade se serem estimadas, respeitadas pelos outros. Passam a sentir necessidade de poder, prestígio, status etc.

Justificativa: \_\_\_\_\_

---

---

( ) necessidade de recompensa: necessidade de receber salários e benefícios em troca do trabalho realizado.

Justificativa: \_\_\_\_\_

---

---

( ) necessidade de auto-realização: é o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser – maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível.

Justificativa: \_\_\_\_\_

---

---

( ) necessidade de segurança: São necessidades que inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

Justificativa: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### ANEXO 3

#### QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DA IES - PARTE 3<sup>4</sup>

**Objetivo do questionário:**

Pontuar o grau de satisfação dos professores da IES no tocante as 12 itens referidos abaixo:

**Procedimentos:**

Os professores deveram atribuir pontuação em números inteiros, variando de 10 (maior conceito) até 1 (menor conceito).

Qual seu grau de satisfação em relação a:

- A- ( ) Relacionamento/espírito de grupo
- B- ( ) Confiança na IES
- C- ( ) Valorização/Reconhecimento
- D- ( ) Remuneração/ Benefícios
- E- ( ) Imagem da IES
- F- ( ) Qualidade dos serviços
- G- ( ) Satisfação no trabalho
- H- ( ) Ambiente/Instalações
- I- ( ) Organização do trabalho
- J- ( ) Participação
- K- ( ) Gestão de Recursos Humanos

---

<sup>4</sup> FOSSILE, A. *Hierarquia das necessidades motivacionais e do grau de satisfação dos professores de dedicação exclusiva do ensino superior em instituição privada – caso sociedade educacional de Santa Catarina (SOCIESC)*. Dissertação (Mestrado em Administração - Gestão Estratégica das Organizações) Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

L- ( ) Bem-estar Pessoal

**Considerações:**

---

---

## ANEXO 4

### QUESTIONÁRIO SOBRE A INTENSIDADE DA DESMOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES - PARTE 4<sup>5</sup>

Responda todas as questões, indicando, nos parênteses, o número que corresponde ao grau de intensidade com que você percebe as situações desmotivantes especificadas seguidamente:

**Grau de intensidade:**

- 1- Nada
- 2- Pouco
- 3- Mais ou menos
- 4- Bastante
- 5- MUITÍSSIMO

- 1) A liberdade para desenvolver minhas atividades profissionais na instituição é limitada ( )
- 2) As responsabilidades do meu trabalho são insuficientemente definidas ( )
- 3) Minhas aulas são interrompidas com frequência devido a reuniões e atos culturais ( )
- 4) Minhas atividades docentes são excessivamente controladas pela instituição ( )
- 5) Percebo que há incongruência entre os objetivos do curso e o conteúdo da(s) minhas(s) disciplina(s) ( )
- 6) Acho que o Departamento mostra-se indiferente pelos meus esforços e resultados dos trabalhos e méritos profissionais ( )
- 7) Sinto-me insatisfeito em relação ao desenvolvimento de minha carreira docente ( )
- 8) Percebo que a instituição não reconhece meus trabalhos e méritos profissionais ( )

---

<sup>5</sup> Questionário retirado da Tese de SCHMIDT, I. T. *Estresse ocupacional no ambiente acadêmico universitário*. Tese (Doutorado em Ciências – Psicologia) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.

**Grau de intensidade:**

- 1-Nada
- 2-Pouco
- 3-Mais ou menos
- 4-Bastante
- 5-Muitíssimo

- 9) Sinto que minhas sugestões e recomendações não são tomadas em conta nas decisões dos órgãos colegiados ( )
- 10) Observo que há falta de lealdade e cooperação entre os colegas de trabalho ( )
- 11) Percebo, na instituição, situações permanentes de conflito entre grupos de colegas ( )
- 12) Sinto que a ética profissional é ignorada por muitos colegas da instituição ( )
- 13) Observo que há “panelas” ou “grupinhos” de colegas que dominam o ambiente acadêmico ( )
- 14) Acho que o desempenho profissional de certos colegas é insatisfatório ( )
- 15) Há dificuldades de relacionamento profissional com outros colegas de meu curso e de outros na instituição ( )
- 16) Há sobrecarga de atividades administrativas, a mim atribuídas, que atrapalham minhas atividades de ensino e pesquisa ( )
- 17) O acúmulo de atividades sócio-culturais da instituição prejudica minha atuação como docente ( )
- 18) A excessiva carga burocrática sob minha responsabilidade (relatórios, pareceres, ofícios, requerimentos, etc. atrapalha o desenvolvimento das minhas funções de ensino e de pesquisa ( )
- 19) As frequentes reuniões, assembleias, etc., para tratar de temas sem relação direta com meu interesse profissional, prejudicam minhas responsabilidades docentes ( )
- 20) O tempo de que disponho para minhas atividades docentes é insuficiente ( )

**Grau de intensidade:**

- 1-Nada
- 2-Pouco

3-Mais ou menos

4-Bastante

5-Muitíssimo

- 21) Sinto que as exigências do meu trabalho conflitam muitas vezes, com minhas responsabilidades pessoais e familiares ( )
- 22) É desgastante ter que trabalhar em casa para poder completar minhas obrigações com a instituição ( )
- 23) Fico constrangido ao estar exposto à avaliação de meu desempenho por parte dos alunos ( )
- 24) Sinto-me frequentemente decepcionado com os resultados da avaliação dos meus alunos ( )
- 25) Não me sinto à vontade ao ensinar novos tópicos com os quais não estou suficientemente familiarizada ( )
- 26) Minhas atividades de ensino ficam prejudicadas pelo excessivo número de alunos em classe ( )
- 27) Minhas atividades de ensino são prejudicadas pelo reduzido número de alunos na sala de aula ( )
- 28) Sinto dificuldade em manter o controle e o interesse dos alunos na sala de aula ( )
- 29) Ocorrem interrupções frequentes de estranhos durante minhas aulas (avisos, convites, propaganda e similares) que atrapalham o andamento das mesmas ( )
- 30) Sinto-me tenso por ocasião da elaboração do meu relatório de atividades e de seu encaminhamento aos órgãos colegiados ( )
- 31) A insuficiente titulação acarreta-me sérias dificuldades de integração acadêmica e de desenvolvimento profissional ( )

**Grau de intensidade:**

1- Nada

2- Pouco

3- Mais ou menos

4- Bastante

## 5- MUITÍSSIMO

- 32) Sinto que a instituição não se interessa em propiciar as condições necessárias para elaborar minha dissertação e/ou tese de grau ( )
- 33) As frequentes interrupções na minha sala de estudo não permitem desenvolver minhas atividades docentes no tempo previsto ( )
- 34) Não disponho de recursos e instalações apropriadas (sala de trabalho, biblioteca, laboratório, sala de aula, sala de reuniões e similares) para cumprir com minhas responsabilidades profissionais ( )
- 35) Dificilmente consigo apoio oficial e recursos para a realização dos meus trabalhos de pesquisa e de atualização profissional ( )
- 36) As atividades que realizo durante o período escolar são, em geral, repetitivas e rotineiras ( )
- 37) Os principais problemas que enfrento, atualmente, giram em torno do meu trabalho ( )
- 38) Meu salário atual não é adequado para cobrir minhas necessidades pessoais e familiares ( )
- 39) Minha situação econômica atual não me permite realizar projetos de lazer para meus períodos de folga ( )
- 40) Sinto que o cargo de professor universitário não constitui condição suficiente para usufruir de prestígio na comunidade onde resido ( )