

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES NA QUALIDADE DE
UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DA
FACC/UFJF**

MAÍRA IRACEMA ALVES

Juiz de Fora
Setembro de 2018

MAÍRA IRACEMA ALVES

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES NA QUALIDADE DE
UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA PERCEÇÃO DOS DOCENTES DA
FACC/UFJF**

Monografia apresentada pelo acadêmico Maíra Iracema Alves ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por sua infinita bondade e amor e por me permitir vivenciar e realizar meu sonho.

Aos meus pais, João e Meire que são a razão de tudo isso, por me guiarem sempre no caminho do bem, por me apoiarem em todas as decisões, pela força de vontade e dedicação para conseguir vivenciar esse momento, nada disso seria possível sem vocês! Vocês são a razão de tudo isso, muito obrigada!

À minha irmã Débora, que posso até chamar de minha coorientadora, que esteve ao meu lado todos esses meses, pela infinita paciência e cuidado, me auxiliando, me dando forças e cuidando de mim com toda a paciência e amor do mundo. Muito obrigada por tudo!

À minha irmã Cintia que sempre foi a minha inspiração de vida, e que mesmo de longe sempre esteve ao meu lado me apoiando e me dando forças para suportar. Muito obrigada por tudo!

À melhor família desse mundo, Liberfull, amo cada um de vocês com todo o meu coração. Muito obrigada por existirem e por fazerem meus dias mais alegres e leves, mesmo com toda essa distância.

À minha inspiração, e a pessoa que me fez enxergar a faculdade por outros olhos e que eu tive a sorte de ser o meu orientador, Paradela, muito obrigada por todos os seus ensinamentos, pela sua calma e o seu carinho. Espero um dia me tornar metade do profissional e ser humano maravilhoso que você é.

Aos meus amigos de Liberdade, por todo o carinho, amor, paciência e principalmente por entenderem minha ausência nesses últimos tempos, posso dizer que vocês fazem parte dessa vitória. Amo cada um de vocês!

Ao Grupo Paraibuna Transportes que me possibilitou obter ensinamentos que não posso encontrar em nenhum livro, e que me permitiram vivenciar experiências incríveis. Em especial o meu agradecimento a minha chefe Jéssica, que em pouco menos de um ano me ensinou coisas que talvez levaria anos para aprender, espero um dia poder retribuir tudo que você fez por mim e conseguir ser metade da profissional que você é!

Aos bons amigos que fiz na FACC, as experiências que vivenciamos, os dias intermináveis e o carinho sempre presente. Espero levar essa amizade pelo resto da minha vida.

Por fim, agradeço aos professores, sem vocês nada disso seria possível. A todos que dedicaram um pouco do tempo corrido para me auxiliarem na conclusão deste trabalho, com toda certeza saio da faculdade com uma visão completamente diferente do que tinha antes. Agradeço imensamente o ensinamento de cada um de vocês!

A todos que de alguma forma me auxiliaram nesse trabalho tão especial, o meu muito obrigada!

À minha amada e querida Vó Nenzinha,
que não tive o prazer de conhecer
pessoalmente, mas que sinto que de alguma
forma está presente em todos os momentos
da minha vida e que tanto me protege.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora – campus Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral e criminal, previstas no Código Penal, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 09 de outubro de 2018.

MAIRA IRACEMA ALVES

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos nove dias do mês de outubro de 2018, na sala dois da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de MAÍRA IRACEMA ALVES, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201426037, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “O impacto da motivação dos professores na qualidade de um curso de administração na percepção dos docentes da FACC/UFJF”. Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna _____ com a atribuição. Tal conceito esse que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 09 de outubro de 2018.

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

Profa. Márcia Cristina da Silva Machado

Profa. Lílian Alfaia Monteiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Escolha da carreira docente	30
Figura 2- Dificuldades e desafios da carreira docente	33
Figura 3- Atividades mais gratificantes	37
Figura 4- Atividades menos gratificantes.....	39
Figura 5- Fatores que impactam na qualidade do curso.....	41

RESUMO

O presente trabalho procura identificar os fatores motivacionais que influenciam os docentes da área de Administração a exercer o seu ofício e os problemas por eles percebidos no dia a dia de sua profissão. Foi analisado especificamente o corpo docente do Bacharelado em Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF). A partir da análise de diferentes autores que abordam processos motivacionais das profissões, procurou-se identificar aqueles que se revelam mais adequados à carreira docente. Em seguida, foram entrevistados professores responsáveis pelas disciplinas de formação profissional do Administrador. As respostas obtidas permitiram o levantamento das percepções dos professores sobre os aspectos positivos e negativos da ocupação que exercem. Como principais vantagens, foram apontadas a dedicação e o reconhecimento por parte dos professores. Já entre os problemas, destacaram-se especialmente a dificuldade da relação com os alunos, principalmente em sala de aula.

Palavras-chave: Motivação, Trabalho docente; Educação superior

Sumário

Sumário.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 A motivação.....	11
2.2 Teorias da motivação para o trabalho.....	13
2.3 Satisfação profissional.....	18
2.4 A motivação dos docentes.....	21
2.5 Mal-estar docente.....	24
3 METODOLOGIA.....	27
4. RESULTADOS OBTIDOS EM CAMPO.....	29
4.1 Motivação para se tornar professor.....	29
4.2 Desejo de permanecer ou mudar de profissão.....	31
4.3 Dificuldades e desafios da docência.....	32
4.4 Aspectos gratificantes da docência.....	35
4.5 Atividades menos gratificantes.....	37
4.6 Fatores de impacto na qualidade do curso.....	40
4.7 Impactos da motivação dos professores na qualidade do ensino.....	42
4.8 Reconhecimento percebido nos alunos.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

A motivação atualmente é considerada como um dos fatores mais importantes no âmbito organizacional, decorrente do ambiente de negócios cada vez mais competitivo, exigindo das empresas e dos trabalhadores a excelência e a constante qualidade nos serviços prestados, seja qual for a função exercida.

O trabalhador pode possuir todas as habilidades necessárias para um bom desempenho do cargo, ter todo o conhecimento e um bom ambiente para desenvolver suas tarefas, porém todos esses pontos não garantem a motivação.

Diferentes são as teorias que estudam a motivação e analisam os fatores que estimulam o comportamento das pessoas. Comumente, elas destacam que a motivação está intrinsicamente ligada à satisfação que o indivíduo tem em sua realização como profissional, o quanto aprecia a realização de suas funções e, principalmente, o reconhecimento e recompensa que recebe.

Como qualquer profissão, o professor está sujeito a passar por períodos de desmotivação, o que será ruim tanto para si quanto para a instituição na qual trabalha e para os alunos por ele atendidos. Diversos estudos afirmam que o governo, assim como a sociedade, não valoriza a profissão como necessário, o que pode ser percebido, por exemplo, pelos baixos salários que são pagos, em especial aos docentes que atuam no nível médio ou fundamental. Em decorrência do desnível salarial, muitas vezes o professor se sente desmotivado e se coloca em posição inferior em relação a outras profissões mais valorizadas e melhor remuneradas.

Outro problema encontrado, principalmente com professores de universidades federais, é a pressão constante sobre a produção acadêmica, com exigência frequente de participação em congressos, elaboração de artigos, livros e projetos. Além dos impactos sobre a qualidade de vida no trabalho, essa situação diminui consideravelmente o tempo para a preparação das aulas, o que representa uma das atividades mais importantes na profissão docente.

Partindo dessas constatações, este trabalho aborda o impacto da motivação dos professores na qualidade de um curso de administração, na percepção dos docentes da FACC/UFJF. O principal objetivo do trabalho é procurar compreender através da perspectiva docente, como a motivação impacta na qualidade do curso de administração. A questão central indutora da pesquisa foi: Qual o impacto da motivação dos professores na qualidade de um curso de Administração, na percepção dos docentes da FACC-UFJF?

Como objetivo geral, a pesquisa procurou identificar, com base na percepção dos próprios docentes, quais os impactos da motivação dos docentes na qualidade do curso de Administração da FACC-UFJF.

Como objetivos específicos foram estabelecidos os seguintes:

- Identificar quais os principais fatores motivacionais dos docentes;
- Apontar quais são os desafios encontrados na profissão docente;
- Identificar os principais fatores relativos à motivação dos docentes que impactam na qualidade do curso.

A pesquisa foi conduzida a partir de pesquisas qualitativas obtidas com 15 professores da faculdade.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, contando com esta introdução. O próximo destaca o referencial teórico adotado, apresentando as principais contribuições dos autores estudados. Na sequência, tem-se um capítulo dedicado à metodologia, no qual é apresentado o percurso metodológico seguido, explicando a classificação aplicável e os procedimentos adotados. Depois, são apresentados os resultados coletados nas entrevistas com os docentes e as suas análises. E por fim, a conclusão, que apresenta as considerações finais com base no que foi levantado na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo ressalta as principais contribuições de autores que analisam o tema abordado, principalmente no que se refere a motivação.

2.1 A motivação

De acordo com o dicionário da língua portuguesa (AURÉLIO, 2000), a motivação significa ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

Antes de tudo, para que não haja comparação entre os conceitos, é necessário entender que existe diferenças entre os termos necessidade, motivação, impulso e instinto. Walger, Viapiana e Barboza (2014) ressaltam que:

- a) Necessidade é aquilo que está atrelado as vontades corporais (fome, sede, sono entre outros).
- b) Motivação é um estado interno que pode surgir a partir de uma necessidade e que fazem com que os indivíduos persistam no comportamento com a intenção de sanar essas necessidades. A realização pessoal pode ser um exemplo de motivação.
- c) Impulso é o que ocorre quando os motivos começam a surgir e coloca o indivíduo em movimento.
- d) Instinto está ligado aos padrões da ação em determinadas situações.

Para Batista, Viera, Cardoso e Carvalho(2005), a motivação pode ser entendida também como a vontade do inconsciente em querer alguma coisa, ou como um estímulo que o leve à satisfação, visando assim o desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, o crescimento organizacional, o que contribui no comportamento das pessoas, no entanto, não consistindo como única influência no desempenho das suas tarefas.

Em termos acadêmicos, há uma certa dificuldade em conceituar motivação, pois são diversas as abordagens sobre essa questão. No entanto, apesar das diferentes teorias, os estudiosos costumam focar em um ponto principal: a busca por satisfazer as necessidades. Como afirma Vergara (2000), a motivação pode ser entendida como algo que não é um produto acabado, mas sim uma questão que se destaca a todo momento e está presente constantemente em na vida de cada pessoa. Em consequência, cada indivíduo tende, naturalmente, a desejar novas conquistas, novos objetivos, em uma constante busca de satisfação.

Segundo Bergamini (1990), existe uma grande diversidade de interesses entre os indivíduos, o que permite certificar a crença que descreve que as pessoas não agem da mesma maneira e não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É em virtude dessa diversidade que se pode encontrar a fonte de compreensão para entender a motivação humana. Dessa forma, é possível dizer que é incoerente utilizar uma regra geral para explicar a motivação.

Sendo assim, cada ser humano tem um objetivo a alcançar, e o processo motivacional ocorre quando ele encontra algum sentido ou significado na execução dessa tarefa. Segundo Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela força, orientação e perseverança dos esforços que um indivíduo tem para atingir uma meta. Quando se sente confiante, a pessoa tende a querer realizar alguma atividade com um maior grau de envolvimento e conseqüentemente de desempenho. A motivação depende dos significados atribuídos por cada um à sua própria existência (BERGAMINI, 2008).

Vale destacar que a motivação é considerada como um fenômeno intrínseco ao indivíduo, ou seja, ela não é diretamente gerada por fatores externos e sim um movimento que vem “de dentro para fora”. Portanto, ninguém tem a capacidade de motivar ninguém, outras pessoas podem apenas trazer certos estímulos e incentivos. O estímulo é visto como algo que vem de fora do indivíduo, já a motivação é algo que vem de dentro (VERGARA, 2000).

De acordo com Macêdo *et al* (2012), sendo a motivação intrínseca, o indivíduo pode ter alguns comportamentos que são direcionados por estímulos extrínsecos, ou seja, aqueles que vem de fora. Esses podem ocorrer quando a pessoa deseja obter recompensas como reconhecimento de desempenho, remuneração entre outros na realização de alguma atividade. Portanto, pode-se dizer que o comportamento na maioria das vezes é condicionado e não propriamente motivado. Em decorrência, os indivíduos tendem a aumentar sua produtividade mesmo que não sejam realmente motivados.

Por vezes, pode-se afirmar que a motivação pode surgir por motivos internos, como por exemplo a pressão por produção. Essa não necessariamente é algo que parte do indivíduo, podendo surgir da necessidade de realizar algum objetivo para que não haja punição ou mesmo para garantir sua estabilidade na organização. Nestes casos não se deve afirmar que a motivação ocorra devido a um estímulo interno, e sim que nasce de suas necessidades; o comportamento humano pode ser motivado por alguma obrigação a ser seguida (SOARES, 2015).

Além disso, a motivação não pode ser vista como uma regra geral para explicar o comportamento de todos os seres humanos. Assim, de acordo com Vergara (2000, p.66):

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe

proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amor, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significados.

Dessa forma, a motivação está constantemente mudando e pode se diferenciar de acordo com o indivíduo, com o tempo e situação em que se encontra. As pessoas agem e pensam de forma distinta, devido a isso os seus motivos para agir são diferentes no tempo e no espaço, gerando assim uma dificuldade de manter a motivação como algo permanente (FERREIRA *et.al.* 2016).

A motivação pode ser percebida como algo mutável, que se transforma ao longo do tempo e do espaço, e da forma como o indivíduo se encontra no espaço. Algo que é considerado bom hoje, amanhã pode ter efeito contrário. Essa variação varia de acordo com a personalidade e da situação em que se encontra (CRUZ, 2005).

Muitas organizações acabam obrigando os seus funcionários a mudarem seu comportamento sem antes conhecer quais são as suas orientações motivacionais, o que desencadeia algumas vezes problemas internos. Para tanto, é necessário que as empresas invistam em individualizar cada funcionário da empresa com o intuito de conhecer seus anseios e necessidades, sem, no entanto, generalizá-los, como concluiu Volpato e Cimbialista (2002, p.78):

A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham um “moral elevado”, ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional

Sendo assim, entender o comportamento humano e quais as razões que o levam à motivação é um assunto amplo e discutido por inúmeros estudiosos que propuseram algumas teorias acerca desses fatos que serão abordadas na próxima seção.

2.2 Teorias da motivação para o trabalho

Vários são os autores que se dedicaram ao estudo das teorias da motivação, buscando entender alguns dos seus princípios.

Abraham Maslow foi um dos primeiros estudiosos do fenômeno da motivação, sendo até hoje, passados mais de quatro décadas, um dos autores mais conhecidos sobre o tema. A respeito da teoria por ele formulada, Almeida e Abreu (2014, p 10) afirmam que:

Na Teoria da Motivação Humana, Maslow explica que os psicólogos precisavam de uma teoria da motivação “centrada no ser humano” em oposição aos estudos “centrados

em animais” de behavioristas como Watson e Skinner. Ele também insistiu que era hora de desenvolver uma teoria especificamente positiva da motivação humana baseando-se nas obras de pessoas como William James, John Dewey, Max Wertheimer, Kurt Goldstein, e Alfred Adler - estudiosos que abordaram os indivíduos como fundamentalmente bons e capazes de crescer. Em contraste com psicólogos que viam as pessoas como produtos relativamente estáticos das seguranças ou dos traumas de infância (como Freud), ou como reatores previsíveis a estímulos externos (como os behavioristas), Maslow argumentou que todas as pessoas são impulsionadas por forças internas da necessidade e satisfação.

Maslow foi um psicólogo clínico e realizou observações entre 1943 e 1954 e, através dessa pesquisa, formulou a Teoria das Necessidades Humanas. Baseado em aspectos psicológicos, o autor defendeu que o indivíduo possui algumas necessidades básicas, e o seu comportamento é voltado para buscar meio de satisfazê-las. Porém, só é possível começar a existir uma necessidade quando a anterior está totalmente satisfeita. Ele propôs a existência de diferentes níveis de necessidades classificadas da forma exposta no quadro a seguir.

Quadro 1: As necessidades humanas segundo Maslow

NECESSIDADES	DEFINIÇÃO
Fisiológicas	São relacionadas ao bem estar físico do indivíduo, como, por exemplo, o alimento, o repouso e a saúde
Segurança	Está ligada à necessidade de sentir seguro no ambiente que está inserido, evitando assim qualquer tipo de ameaça física ou psicológica
Pertença e amor	Parte da necessidade de compartilhar com outros indivíduos o afeto e o amor.
Estima	É o retrato que o indivíduo tem de si mesmo, como ele se enxerga em relação aos outros e a vontade de obter o reconhecimento por parte das outras pessoas.
Auto realização	Compreende a ideia de que os indivíduos tem uma vontade interna que necessita torna-se realidade.
Saber e entender	São descritas como uma vontade de entender e regular, de organizar, de analisar e de procurar relações que tenham significados e criar um sistema de valores.
Estéticas	Envolve estímulos à beleza, pelos quais as pessoas procuram a inteireza e a ordem nos seus corpos.

Fonte: Elaboração própria, com base em Sampaio (2009)

Complementando as definições apresentadas no quadro1, Sampaio (2009) afirma que Maslow propôs a ideia que a primeira necessidade do ser humano é fisiológica, afirmando que os impulsos acrescentados da homeostase e da perspectiva da fome impulsionam os indivíduos. Logo em seguida, estaria a necessidade de segurança. Para o autor, essa precisão acontece devido a existência de ameaças que são comumente percebidas ao seu redor. Para compreender melhor o tema, Maslow citou como exemplo os trabalhos clínicos sobre neuróticos e obsessivos-compulsivos, em que estes procuram alternativas para viver em um mundo no qual evitam qualquer tipo de ameaças inesperadas.

Segundo o autor, a necessidade de pertença e amor deve ser entendida como o afeto compartilhado com os outros indivíduos e, embora a sexualidade faça parte desse entendimento

de intimidade, o conceito de amor não pode ser reduzido ao sexo; o comportamento sexual na verdade pode ser visualizado como uma necessidade fisiológica. Outra necessidade prevista pelo autor é a estima. Para Maslow, existem dois conjuntos presentes nesta necessidade: no primeiro, ele caracteriza o desejo de realização, adaptação, maestria, eficiência e qualificação que transmitiria confiança em relação ao mundo e a autonomia; no segundo conjunto ele afirma que existe uma busca por reputação e influência.

A necessidade de autorrealização ou auto atualização, na percepção de Sampaio (2009), parte de suas análises biográficas de figuras históricas, no qual ele percebeu uma tendência das pessoas a desenvolverem a auto atualização. Foram atribuídos também à necessidade de saber e entender, em que Maslow considerou menos explorado, já que não possui efeitos clínicos. Por fim, as necessidades estéticas, que estão diretamente ligadas ao amor pelo corpo. Todas essas necessidades motivariam o indivíduo a realizar ações para si e para o próximo.

De acordo com Accetta (2005), essa teoria segue um tipo de hierarquia, ou seja, as necessidades iriam surgindo a partir do momento em que o indivíduo tenha saciado a necessidade anterior, surgiria, portanto, uma outra em seu lugar fazendo com que as pessoas sempre buscassem formas de realizar todas as anseios. Pouca ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. Robbins (2008) destaca, entretanto, que essa teoria foi amplamente reconhecida e ainda é popular no mundo organizacional, mas não existem comprovações que afirmam que as necessidades estariam dispostas de acordo com a teoria de Maslow.

Na década de 1950, Frederick Herzberg produziu uma série de pesquisas que tinha como objetivo estudar a motivação dos trabalhadores. Desenvolveu então a Teoria dos Dois Fatores. Para isso, ele entrevistou alguns trabalhadores e os resultados obtidos demonstraram que os elementos que geraram motivação no trabalho são totalmente diferentes e separados daqueles que causam a insatisfação no indivíduo. Sendo assim, o autor afirma que o contrário de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a não existência da satisfação. Do mesmo modo, o inverso não é verdadeiro, a insatisfação no trabalho não é o oposto da satisfação, mas na verdade nenhuma insatisfação no trabalho (SILVA JUNIOR, 2001).

Segundo Macêdo *et al* (2014), seu objetivo era identificar quais eram os fatores que influenciaram na satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o autor dividiu seus estudos em duas classes de fatores: os motivacionais e os higiênicos.

Os denominados fatores higiênicos são, na percepção de Accetta (2005), aqueles extrínsecos ao indivíduo, ou seja, aqueles que ocorrem no ambiente de trabalho, como por exemplo a política da empresa, o salário, o ambiente físico entre outros. A ausência desses

fatores poderia causar insatisfação. Sua presença por si só não seria capaz, todavia, de gerar satisfação. Esses aspectos seriam vistos, então, como uma espécie de suporte onde seria necessária sua presença no ambiente de trabalho. Em resumo, os fatores higiênicos não possuem a função de causar satisfação ao indivíduo, mas quando estão presentes evitam a insatisfação.

Já os fatores motivacionais, denominados de intrínsecos, são aqueles relacionados com a posição que o indivíduo ocupa na organização. Esses fatores são controlados pela própria pessoa e tem como fator principal a necessidade de auto realização, de reconhecimento e de crescimento individual e pessoal. Esses são chamados de fatores motivacionais, pois quando presentes provocam satisfação e quando precários evitam a insatisfação (BONETI, 2010).

Segundo Ferreira *et al* (2016), mesmo que todos os fatores estejam presentes no indivíduo, nem sempre vai existir um trabalho feito com empenho e dedicação. Isso acontece, pois, o desempenho está ligado à função que exerce e ao conteúdo do cargo, e não ao ambiente em que está inserido. O que se percebe, é que apenas os fatores motivacionais têm impacto sobre o trabalho desempenhado pelos indivíduos na organização, e estes partem do próprio funcionário, os fatores higiênicos tem a função apenas de precaver a perdas de produtividade.

Porém, existem diversas críticas acerca dessa teoria, pois, não pode existir uma medida geral que possa aferir efetivamente a satisfação. Por isso, existem muitas dúvidas sobre a metodologia usada por Herzberg. Apesar disso, ela foi extremamente divulgada no âmbito organizacional e poucos são os executivos que não sabem da sua existência (ROBBINS, 2008).

Outro autor que contribuiu para as teorias motivacionais foi McGregor. Em 1960, ele destacou a existência de duas percepções opostas que poderiam ser adotadas pelos gestores, as quais chamou de teoria X e teoria Y. De acordo com as premissas da teoria X, os indivíduos que possuem uma inteligência abaixo da média não se sentem motivados a trabalhar e, devido a esses fatores, eles realizam o mínimo possível do trabalho desejado. Para o autor, o que acontece é que esse tipo de trabalhador não possui o desejo de crescer e se desenvolver e, portanto, prefere ser mandado em oposição a ser líder. Esse tipo de indivíduo tende a pensar primeiramente em si e age de forma indiferente com relação aos problemas da empresa em que trabalha. O autor defende também que esse tipo de empregado não apresenta características criativas e devido a isso não são responsáveis e não possuem iniciativa (ACETTA, 2005).

Já a Teoria Y apresenta aspectos mais positivos do indivíduo, partindo dos seguintes pressupostos: grande partes das pessoas enxergam o trabalho como algo natural, como o sono e a fome e devido a isso podem obter satisfação na realização das suas atividades; os empregados são capazes de controlar seu próprio trabalho portanto não necessitam de pressões ou regras rígidas; se as pessoas estiverem comprometidas com o seu objetivo elas cumprem as

atividades que lhe são repassadas; não são apenas os gestores que possuem criatividade e iniciativa na realização de uma atividade, todos são capazes (FERREIRA *et al*, 2009).

Com base na contribuição de McGregor, percebe-se que o autor divide as percepções que podem ser adotadas sobre os trabalhadores em dois opostos. De um lado, o indivíduo visto como sendo naturalmente preguiçoso e não medindo esforços para a empresa (Teoria X). Por outro, seriam competentes e com capacidade de se auto motivar. Assim, segundo Batista, Viana e Rabelo (2017, p 234):

E, por fim, Douglas McGregor e a teoria X e Y que associa o efeito de motivação à atividade de liderança, cuja forma motivacional está centrada na auto realização e na satisfação das necessidades, a teoria x assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado, já a teoria y diz que o funcionário sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos a que ele submete em função das recompensas monetárias e de auto realização que recebe.

Ainda nesse sentido, McClelland apresentou significativa contribuição nas teorias motivadoras quando realizou a “Teoria de Conteúdo” em 1961. Essa teoria afirmaria que as pessoas seriam motivadas por três necessidades: poder, associação e realização. A necessidade de realização estaria relacionada à necessidade em fazer sempre o melhor, a realização de algo e o alto desempenho. O autor considera que os indivíduos que possuem essa necessidade sempre buscam realizar atividades em que apresentam uma grande dificuldade de realização, uma vez que, buscam sempre um feedback de suas ações e não se contentam com tarefas que sejam classificadas como fáceis, para esses indivíduos o desafio é a fase mais importante. A necessidade de poder ocorreria, portanto, quando existisse uma vontade de influenciar outras pessoas e ser forte, ou seja, a necessidade de fazer com que as pessoas ajam de uma maneira que normalmente não seria natural. As pessoas que possuem essa necessidade estariam sempre em busca de comando e se preocupariam mais com a sua influência sobre outras pessoas do que com o seu desempenho. E por último, a necessidade de afiliação, que pressupõe que os indivíduos buscariam a interação, a afeição e o desejo de possuir relacionamentos agradáveis com todos os que os cercam, buscando a cooperação e a amizade estariam sempre dispostas a doar-se ao outro (FERREIRA, VILA BOAS e ESTEVES, 2009).

Dessa forma, McClelland entendia que tais necessidades seriam absorvidas da cultura e da integração entre sociedades. Isso queria dizer que as características pessoais, sociais e culturais estariam relacionadas e gerariam resultados diferentes conforme as suas ações. Assim, cada pessoa poderia alterar as suas necessidades dependendo do estado em que se encontravam naquele espaço de tempo. Pode-se dizer que o ser humano é modificável, portanto os seus comportamentos podem ser alterados pelo momento e pelo ambiente em que eles estão

inseridos, o que não quer dizer, que a sua necessidade de realização por exemplo não possa se manter constante (ACETTA, 2005).

Por fim, vale destacar também a Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom, também conhecida como Teoria Contingencial. Conforme apontam Mathias e Lara (2011), uma pessoa somente estaria inclinada a avançar o seu desempenho quando estes trouxerem resultados positivos de suas ações, e conseqüentemente, fossem capazes de proporcionar as recompensas que satisfariam seus objetivos.

Segundo Ribas (2011 *apud* Robbins, 2002, p.8), essa teoria diz que o interesse resulta de uma união entre as escolhas afetivas, a expectativa e a vontade, e como consequência a motivação dependeria desses três fatores: Em primeiro lugar vem a chamada expectância, que diz que o indivíduo avaliado seria capaz de realizar qualquer atividade através de um esforço que eles mesmo produz. Em seguida, a instrumentalidade, avaliada como a visão de que o trabalho realizado pode sempre chegar em determinado objetivo. Por fim, a valência, entendida como a relação entre o objetivo alcançado e o seu grau de relevância.

Pela Teoria da Expectativa o funcionário estará motivado, se o esforço realizado trouxer uma boa avaliação e esta resultar em recompensas organizacionais que, por sua vez, atenderão às suas metas pessoais. (RIBAS, 2011)

Sendo assim, mesmo com a existência de todas essas teorias para compreender a motivação do trabalhador, ainda não existe um parâmetro que defina qual é a melhor forma de motivar o indivíduo, já que, como aponta Vergara (2000, p.42): “o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço”.

Para melhor compreender a questão motivacional será preciso analisar a satisfação profissional como instrumento de motivação.

2.3 Satisfação profissional

Leite (2013) afirma que o conceito de satisfação no trabalho tem sido algo complexo de ser definido, uma vez que, cada autor definiu a satisfação com um determinado conceito, além disso existem inúmeros aspectos que influenciam em sua definição. Pode-se perceber que a satisfação é algo individual encontrada de diversas formas em cada ser, levando em consideração as diferentes situações e estados em que se encontra ao longo do tempo.

O mesmo autor destaca que não é possível definir a satisfação como algo definitivo e único, porém nos estudos feitos sobre o tema, existem fatores que se assemelham e que obtêm a conclusão de que a satisfação no trabalho é algo subjacente as ações e procedimentos, os sentimentos e emoções que cada um possui em determinado momento. Sendo assim, a

satisfação no trabalho não pode ser entendida como algo que permanece constante ao longo do tempo, o que determina a satisfação hoje, pode não ser da mesma forma amanhã. São vários fatores que contribuem de forma inequívoca para os diferentes níveis de satisfação.

Nos anos de 1970 e 1980, a satisfação poderia ser entendida apenas como uma medida de comportamento como produtividade, desempenho e rotatividade, no entanto, surgiu uma outra vertente de estudos que baseava a satisfação no trabalho com lados humanistas que a entendia como o bem estar dos trabalhadores e que as organizações deveriam entendê-las a fim de proteger a saúde do trabalhador (SIQUEIRA, 2008 *apud* CARVALHO, 2010, p.21).

Atualmente, a satisfação está diretamente direcionada com o conceito de bem-estar profissional e a relação que o indivíduo tem com o ambiente de trabalho em que ele está inserido. Assim, conforme apontam Siqueira e Pavodam (2008, p. 206):

Mais recentemente, satisfação no trabalho, embora persistam controvérsias quanto à sua natureza cognitiva ou afetiva, tem sido apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, e têm sido definidas como aspectos específicos deste vínculo as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas.

Percebe-se que existem diferentes conceitos que podem definir o tema satisfação e que leva um indivíduo a estar ou não satisfeito com o seu trabalho. Muito embora seja um conceito amplamente discutido entre os teóricos, parece ser certo que a satisfação é algo pessoal e individual, alterando-se conforme o estado psicológico do indivíduo, assim como do ambiente em que eles estão inseridos. Segundo Locke (1969 *apud* Marqueze e Moreno, 2005, p.70) a satisfação no trabalho decorre do julgamento que o profissional faz do seu trabalho ou a concretização de seus valores através de atividades que proporcionam emoção positiva e bem-estar.

Não se deve, porém, confundir os conceitos de motivação e satisfação, todavia, um depende da existência do outro. A motivação é o impulso, o desejo e a vontade de atingir determinado objetivo, já a satisfação está relacionada com o modo que o empregado enxerga a sua relação com o outro. De acordo com Ferreira, Machado e Gouveia (2012) uns dos principais fatores que determinam a satisfação no trabalho é a motivação, quando motivados, os indivíduos possuem direção e persistência em suas ações, mesmo que diante de dificuldades e desafios. A satisfação estaria ligada a diversos fatores que interfeririam no bem estar do sujeito, e esses fatores poderiam interferir tanto positiva quanto negativamente na sua relação com o trabalho.

As atividades que uma pessoa desempenha devem ser mais do que apenas as normais e rotineiras, como por exemplo separar papeis, programar um computador, lidar com clientes ou guiar um automóvel. O trabalho necessita da convivência com colegas de profissão, gerentes, diretores e a aceitação de regras e as políticas organizacionais que são impostas, o alcance de grandes desempenhos e normalmente a aceitação de trabalhos que são geralmente abaixo do seu ideal. Portanto, a avaliação que um indivíduo faz da satisfação ou insatisfação com o seu trabalho é a soma de diversos e complexos elementos (ROBBINS, 2005).

Embora os aspectos relacionados à satisfação sejam considerados individuais, as suas causas, bem como as da insatisfação, estão ligadas a fatores externos que determinam a sua existência, como afirmam Marqueze e Moreno, (2005, p.71):

Os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações.

Sendo assim, para que um profissional se sinta satisfeito é necessário que ele possua algum objetivo a atingir, e quando essa necessidade é atendida ou realizada ele se sente satisfeito com os seus esforços, o que gera uma sensação de prazer ao realizar suas atividades no ambiente de trabalho. É importante destacar que a satisfação no trabalho traz impactos positivos tanto para a organização, quanto para o trabalhador. A existência da satisfação tem como efeito um desempenho melhor do profissional, já que, melhores desempenhos trazem melhores recompensas. Quando o grau de insatisfação no funcionário é alto, percebe-se um aumento da rotatividade e abstinência da empresa, pois estes passam a considerar o trabalho como algo que não resulta em prazer.

É importante para o trabalhador que na realização das atividades exista uma satisfação e bem-estar, no qual o indivíduo esteja motivado e sinta-se eficiente na realização das suas atividades. Para tanto, algumas condições de trabalho são de extrema importância para que exista a satisfação no indivíduo. De acordo com Silva (2012) é necessário que se verifique as seguintes situações: Não existir pressões no ambiente de trabalho; A segurança tanto em relação as atividades desempenhadas quanto ao local de trabalho; Obter sempre suporte por parte dos gestores e colegas, assim como oportunidades de desenvolvimento profissional; O trabalho possuir um significado; Possuir influência sobre as atividades desempenhadas, os projetos, horários entre outros e percepção da estabilidade entre o esforço e a recompensa.

Sendo assim, segundo Robbins (2005) a insatisfação pode ser algo de grande influência dentro das organizações, e elas podem ser expressas de várias formas. Ao invés de pedir demissão, os trabalhadores preferem reclamar, passam a se tornar insubordinados, e

principalmente a fugir das suas responsabilidades de trabalho. O que se percebe, é que na maior parte do tempo, esses funcionários não conseguem expressar seus sentimentos e comunicar os problemas aos seus superiores, ou mesmo aos seus colegas, e preferem fugir as suas responsabilidades do que procurar soluções.

Outro fator ligado à satisfação é o envolvimento na realização do seu trabalho. Kanan e Zaneli (2011) definem o envolvimento com o trabalho, satisfação e comprometimento, exemplos de comportamentos dos indivíduos que representam as avaliações positivas ou negativas que fazem sobre o ambiente de trabalho. Segundo Siqueira e Gomide Jr (2004 *apud* Kanan e Zaneli, 2011 p.57) além dos aspectos pessoais, outros fatores são vistos no envolvimento com o trabalho:

(a) as características do cargo, representadas pela autonomia para realizar as tarefas, o significado que as tarefas assumem na vida do colaborador, a identificação pessoal com as tarefas e a variedade e as habilidades necessárias para que a tarefa seja realizada; (b) as características dos líderes, por exemplo, a consideração que a chefia dispensa às relações pessoais e profissionais aos subordinados, participação do colaborador nas decisões da chefia, a quantidade e qualidade da comunicação que se estabelece entre a chefia e o colaborador e (c) os papéis desempenhados na organização, uma vez que os conflitos entre os papéis organizacionais ou a existência de orientações pouco claras à execução das tarefas podem representar impeditivos ao envolvimento com o trabalho.

Assim, pode-se dizer que o trabalho diz respeito às funções que produzem fluxo, trazendo ao ser um envolvimento maior e tornando a atividade em uma experiência positiva. Dessa forma, pode-se criar sentimentos iguais aos que se vivencia quando o indivíduo pratica seu esporte favorito, ou por exemplo, quando tem aptidões para a arte. Isso ocorre quando as funções desempenhadas no trabalho produzem desafios e incluem habilidades especiais e metas estabelecidas, e principalmente quando o feedback é imediato (SIQUEIRA E PAVODAM, 2008).

Dessa forma, o processo que determina a satisfação no trabalho tem como resultado a difícil interação entre os aspectos gerais da vida, das relações de trabalho e do controle que os indivíduos têm sobre a sua vida no geral. Sendo assim, a satisfação no trabalho pode ser uma razão para a existência do bem-estar, assim como, a insatisfação pode gerar danos à saúde física, mental e social, gerando problemas na vida pessoa e profissional.

2.4 A motivação dos docentes

Santos, Antunes e Bernardi (2008) afirmam que os professores da educação brasileira sofrem por diversos fatores e encontram várias dificuldades no desempenho do seu papel profissional. Assim, a motivação e a satisfação são fatores determinantes para a realização das atividades realizadas por este profissional e no seu no processo de aprendizado.

Sendo assim, segundo Antunes (2012), nos dias atuais o desenvolvimento humano, o bem-estar dos indivíduos, a qualidade de vida está ligada ao entendimento da perspectiva da motivação. Na necessidade de desenvolvimentos pedagógicos motivadores e no autoconhecimento do educador, principalmente em relação a qualidade da Educação, é necessário destacar a reflexão sobre a busca de objetivos pelos indivíduos. A motivação é um processo complexo, que leva em consideração diferentes características que as podem determinar.

Atualmente, o docente enfrenta um ambiente escolar com diversos desafios e assume responsabilidades que exigem um esforço intenso por parte dos professores. De um lado a necessidade de conhecimento ao exercício da profissão e a obrigação pedagógica que determina um grande número de saberes a serem percebidos pelos alunos. Por outro lado, os alunos que não se interessam, na maioria das vezes, no que o professor tem a ensinar e exigem realidades diferentes das propostas (SANTOS, ANTUNES E BERNARDI, 2008).

Essa complexidade e as exigências que dela decorrem para os docentes estão retratadas na seguinte constatação:

É por meio de da figura do professor que a aprendizagem se dá na escola, ele que precisa estar consciente de seu trabalho, e possui grande influência sobre o aluno. Para que haja uma educação de qualidade, é preciso que os professores estejam capacitados a lecionar, que se dediquem e que tenham competência. A relação professor-aluno é um fator importante no contexto escolar, quando há uma boa relação entre ambos, tanto o professor quanto o aluno demonstram mais interesse para ensinar e aprender (BARREIROS,2008 p.10)

A docência apresenta um grande desgaste emocional, devido às inúmeras responsabilidades assumidas. Existem outras situações desfavoráveis que acarretam como consequência a queda nos indicadores de bem-estar psicológico e na qualidade de vida dos professores (DAMASIO, MELO e SILVA, 2013). A maior dificuldade do docente está não apenas em tornar o aluno motivado, mas sim, de se manter motivado para que possa concluir com maestria todas as atividades que lhe são propostas. Isso pode ser considerado um processo difícil e cansativo, já que os professores precisam lidar constantemente com o desinteresse do aluno, com as pressões exercidas pelo governo em produzir cada vez mais entre outras inúmeras dificuldades.

Segundo Gasparini, Barreto e Assunção (2005), as formas em que se encontram as condições dos docentes podem afetar suas capacidades afetivas, cognitivas e físicas. Para alcançar a máxima eficiência na produção, os docentes acabam gerando sobre esforço de suas funções psicofisiológicas. Portanto, essa sobrecarga pode acarretar uma exaustão mental em que o docente se sente esgotado emocionalmente e o trabalho perde sentido.

Devido às transformações ocorridas ao longo do tempo, a qualidade do ensino passou a ser um fator determinante tanto na percepção da aprendizagem do aluno, como na formação do professor. O desenvolvimento da docência está associado não apenas à formação acadêmica, mas também à constante busca por aprimoramento da experiência profissional.

A busca por aperfeiçoamento pode ser interrompida quando o docente se sente desmotivado e traz como consequência a queda da qualidade do ensino. De acordo com Freitas e Cruz (2008, p.5) “Alguns dos estudos observados deixam claro que as condições de trabalho, a precarização do ensino e a percepção que o professor tem sobre sua realidade profissional, têm relação direta com sua saúde”.

A forma como o docente percebe os fatos sobre si mesmo, as crenças presentes em suas competências profissionais e pessoais fazem que estes possuem um autoconhecimento. Se o professor adquirir um bom nível de autoconhecimento, este se torna apto a conhecer seus pensamentos, expectativas e atitudes, empenhando-se no sentido da busca de um bem-estar e realização profissional (SANTOS, ANTUNES E BERNADI 2008).

Segundo Perine (2004 *apud* DÖRNYEI, 2001 p.44), a motivação “está em um constante processo de evolução e muda de acordo com diversas influências internas e externas”. Assim, vários são os fatores que influenciam na construção da desmotivação docente, como por exemplo, a baixa remuneração, a falta de reconhecimento, a falta de estrutura entre outros.

Por outro lado, a motivação pode estar na presente quando o docente percebe o sentimento de eficácia sobre o seu trabalho. O professor pode ser positivamente afetado quando percebe a contribuição para o aprendizado do seu aluno, quando existe um reconhecimento sobre o seu trabalho.

A motivação do docente é algo considerado de grande importância. Porém, existem indícios para acreditar que como na maior parte das atividades existe uma diferença considerável entre os professores em relação ao termo motivação e comprometimento no trabalho. Devido a isso, pode-se dizer que existem flutuações diárias, que podem ser descritas como um bom ou um mau dia, para um tom motivacional do estado mental dos professores no que diz respeito ao trabalho.

Não é fácil mensurar quais são os processos que determinam a motivação do docente, porém, algumas atitudes são perceptíveis quanto a sua relação positiva com o trabalho.

Se o professor não é suficientemente motivado, não consegue persistir até atingir seus objetivos. Questionamos, então, quais seriam estes objetivos para um professor. Um bom professor deve ter em mente o que pretende ensinar e procurar viabilizar a melhor maneira de ensinar tal conteúdo a seus alunos, o que envolve fazer com que isso seja relevante para eles, atrativo e bem esclarecido. Além disso, deve ser também objetivo do professor que cada aula seja um ambiente agradável e propício ao aprendizado. Deve

ainda objetivar estar preparado para enfrentar qualquer situação que possa ocorrer em sala de aula e dar uma boa aula. Acima de tudo é objetivo do professor que o aluno aprenda (PERINE, 2004 p.3).

Um professor, quando está insatisfeito, desmotivado ou frustrado com as concepções estabelecidas ou as perspectivas da sua carreira, tende a encontrar uma maior dificuldade em produzir os conteúdos necessários, não conseguem produzir esforços necessários para estimular os alunos. Isso quando comparado com um docente que se sente totalmente realizado e satisfeito com suas atividades. Lecionar é uma responsabilidade altamente estressante e que apresenta muitas exigências, com relação as horas de trabalho e investimento emocional, o que pode afetar alguns pontos da satisfação com a vida e o bem-estar mental (MOREIRA, 2005).

Sendo assim, entende-se que ser professor nos dias atuais não é algo que pode ser entendido como uma profissão de fácil entendimento. Como afirmam Santos, Antunes e Bernardi (2005, p.52), “ser professor, face a tantas exigências políticas, sociais e profissionais que são impostas, requer uma diversidade de saberes que vão muito além da formação acadêmica”.

2.5 Mal-estar docente

Nos dias atuais, percebe-se uma significativa dificuldade em desempenhar o papel de docente sem que haja aspectos que influenciam no seu estado psicológico e social. Segundo Castelo-Branco e Pereira (2001, p.336), “a Organização Internacional do trabalho em 1981, em um relatório sobre o Emprego e Condições de Trabalho, considerou a profissão docente como uma profissão de risco físico e mental”.

Pode-se apontar como as principais causas do mal-estar docentes da seguinte forma: sentimentos de transtorno e insatisfação com os problemas enfrentados nas atividades docentes, em oposição a imagem de idealização que os professores sonham em realizar; acréscimo de esquemas de inibição e rotinas como maneiras de baixar a dificuldade pessoal com o trabalho que efetua; solicitações de transferências como maneira de escape a situações divergentes; vontade de deixar a profissão docente (realizado ou não); absenteísmo como forma de fuga as dificuldades acumuladas no trabalho; esgotamento; ansiedade; exaustão física; frustração; ansiedade permanente; depressões entre outras (ESTEVE 1992 *apud* RABELO, 2010 p.286).

O mal-estar acontece por meio de um processo de falta de habilidade do indivíduo para conviver com as exigências da profissão. É viver um contínuo e intenso estado cognitivo de sensações negativas, é um estado de incômodo e de desconforto psicológico. E os resultados são: sentimento de raiva, frustração, temor; efeitos na saúde física e psíquica do indivíduo;

conflitos com seu eu e distanciamento físico e psíquico do trabalho (JESUS 2000 *apud* SAPINA, 2008 p.36).

A existência do mal-estar nos docentes acaba acarretando consequências, dessa forma, para além da sala de aula, muito desses professores acabam desenvolvendo doenças psicossomáticas, que acarretam em adoecimento psíquicos que geram consequências tanto na vida pessoal quanto na vida profissional do indivíduo. O que se percebe é que os problemas gerados na profissão não podem ser considerados como algo novo, pois desde o seu cerne os docentes enfrentam dificuldades das mais variadas. De acordo com Stobaus, Mosqueira e Santos (2007, p.262), “a docência é desgastada ante as insatisfações justificadas dos professores, os descontentamentos dos alunos, a improdutividade do conhecimento e a desconfiança no aproveitamento social, além de elementos ligados à aprendizagem e suas perturbações”.

Cabe ressaltar que são diversos os fatores que levam um docente a apresentar características de mal-estar, os quais podem ser de características históricas, políticas, sociais, psicológicas ou culturais. Como afirma (Zacharias *et.al* 2011, p.20):

Podemos constatar que fatores como universalização do acesso à educação, má qualidade do ensino, pouco investimento na Educação Básica, diminuição dos salários, aumento da carga horária de trabalho e desvalorização da profissão contribuíram para o desgaste da docência e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do mal-estar docente no âmbito brasileiro.

Nesse sentido, por diversas vezes, a causa da insatisfação na docência é ligada a fatores que não cabem somente ao professor, e que por muitas vezes, não se pode mudar com facilidade ou não está ao alcance de transformações. Um desses pontos gira em torno da questão política, em que docentes são obrigados a aceitar horas de trabalho abusivas, ou mesmo a não valorização do seu salário, transformando a profissão em algo desgastante e pouco valorizada.

Outro fator que pode ser considerado para essa questão é a perda de influência da profissão docente e que diz respeito principalmente as diversas alterações ocorridas nos valores sociais. Antigamente, os valores que predominavam eram os ditos intelectuais e humanistas, ou seja, o conhecimento era algo de extrema importância, assim como a reflexão, o conhecimento profundo dos problemas, bem como a vocação. Nos dias atuais, percebe-se valores baseados em questões individuais e economicistas que contribuem para a desvalorização da docência (JESUS, 2004).

Ainda nesse sentido, é importante ressaltar que os docentes se sentem pressionados face as exigências curriculares, fazendo com que estes necessitem se desdobrar em diversas tarefas

que, por muitas vezes, acabam por dificultar o seu tempo dispendido na sala de aula. Conforme aponta Jesus 2004 p. 197:

As novas responsabilidades atribuídas ao professor representam uma sobrecarga de trabalho, pois, para além do trabalho na sala de aula, o professor deve ainda organizar atividades extracurriculares: preparar aulas, corrigir e avaliar os trabalhos dos alunos, receber os pais ou encarregados de educação, participar em reuniões de professores, ocupar-se de problemas administrativos da escola, etc.

Dessa forma, pode-se concluir que o mal-estar docente impacta diretamente na realização de suas atividades. Muitos docentes começam a apresentar sintomas físicos, emocionais e cognitivos, como por exemplo, pressão alta, dores de cabeça, perda ou ganho de peso, dificuldade em dormir, fadiga crônica e por muitas vezes pode chegar ao abuso do álcool ou de drogas. Os mais comuns desses sintomas é que geram perda no desempenho profissional, o distanciamento afetivo, a falta de paciência, frustração, apatia e por diversas vezes a diminuição da auto estima e dificuldade em tomar decisões (JESUS 2004 *apud ZACHARIAS et.al*, 2011).

Em suma, cada ser lida de forma diferente com as suas relações de satisfação ou insatisfação. Devido a isso, cada docente pode enxergar seu trabalho de forma diferenciada e adotar estratégias distintas para lidar com situações delicadas. Dessa forma, Picado (2009, p.7) afirma:

A acumulação de exigências pedidas aos professores traduz-se num aumento significativo de fontes de pressão presentes no ensino que, ativadas pela aceleração da mudança social, se tornam causadoras de emoções negativas. Contudo, mesmo perante um quadro pouco animador, muitos professores vencem o desafio da mudança, experimentando as suas relações de uma forma positiva. Infelizmente, para outros docentes a profissão torna-se um espaço ferrador de ansiedade, antagonismo e conflitos constantes. É precisamente nestas alturas que muitos professores cedem. Passando a viver a intensa e permanentemente ansiosos, acabam por ver comprometida ainda mais a autonomia e capacidade de funcionamento psicossocial.

Conhecidos, então, os principais conceitos que deram base à investigação realizada, o próximo capítulo apresenta o percurso metodológico seguido na pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados teve orientação qualitativa, pois buscou, a partir da análise do conteúdo coletado na revisão da literatura e nas entrevistas, entender quais são os processos motivacionais dos docentes que impactam na da qualidade de um curso de Administração da FACC/UFJF.

O método de abordagem foi baseado no pensamento indutivo, partindo do geral para o particular. A partir análise de autores que abordam o tema em teses, artigos, livros entre outros, procurou-se compreender os processos motivacionais e a motivação no docente, entendendo o impacto da motivação nos docentes para a construção da qualidade do curso de Administração.

Quanto aos fins, a pesquisa, segundo Vergara (2014), é denominada descritiva, pois analisou certas características dos docentes e relacionou com o impacto na construção da qualidade do curso. É também aplicada, pois teve foco em um problema da realidade concreta.

Quanto aos meios, ainda segundo Vergara (2014), pode ser classificada como de campo, pois a coleta de dados foi realizada com alguns dos docentes da FACC-UFJF por meio de uma entrevista.

O método utilizado na pesquisa para a coleta de dados, foi a entrevista com alguns dos professores efetivos da Faculdade estudada buscando conhecer suas percepções sobre o curso. Adotou-se o modelo semiestruturado, que permitiu uma maior flexibilidade das respostas dos professores, e contou assim como a participação de quinze docentes da FACC-UFJF e possibilitou coletar uma ampla gama de dados segundo a percepção de cada professor a partir da temática utilizada. As questões foram formuladas com base em estudos sobre fatores motivacionais, e permitiu conhecer outros fatores relacionado ao reconhecimento, as atividades desempenhadas pelos docentes entre outros.

O curso estudado contava, à época da realização das entrevistas, com 22 professores das disciplinas ligadas à área de Administração. Não foram considerados os docentes de outros departamentos que ministram aulas no curso, devido à suposição de que suas condições de trabalho não são similares aos da faculdade analisada. Também foram excluídos os professores substitutos, que possuem um vínculo menos forte com a universidade e pouco tempo de contato com os alunos. Desse total, 15 foram entrevistados, pois os demais não possuíam disponibilidade no momento da coleta de dados no campo.

O método utilizado para o tratamento de dados foi a análise de todo conteúdo coletado através da transcrição das entrevistas obtidas e sua inserção em categorias de resposta, as quais foram definidas *a posteriori*.

Devido à complexidade do tema, percebe-se que existem limitações referentes a pesquisa. Uma delas é que a motivação não é algo que se possa ser medido, portanto pode existir dificuldades em relacionar a motivação dos docentes com o seu impacto na qualidade do curso de administração. Além disso, como o método utilizado para coleta de dados foi a entrevista, alguns aspectos podem ter sido omitidos pelos entrevistados e a pesquisadora pode influenciar em determinadas respostas. Devido à isso, não é possível generalizar os dados obtidos na pesquisa para outras instituições de ensino, já que a presente pesquisa foi realizada com intuito de se limitar ao curso de administração da Universidade Federal de Juiz de Fora.

4. RESULTADOS OBTIDOS EM CAMPO

Este capítulo apresenta o resultado das entrevistas realizadas com docentes do curso de administração, conforme explicitado no capítulo anterior. Cada questão formulada está destacada em uma seção própria.

4.1 Motivação para se tornar professor

A questão inicial dirigida aos entrevistados versou sobre os motivos que os impulsionaram a ingressar na carreira acadêmica e da qual foram obtidas as explicações a seguir expostas na figura abaixo:

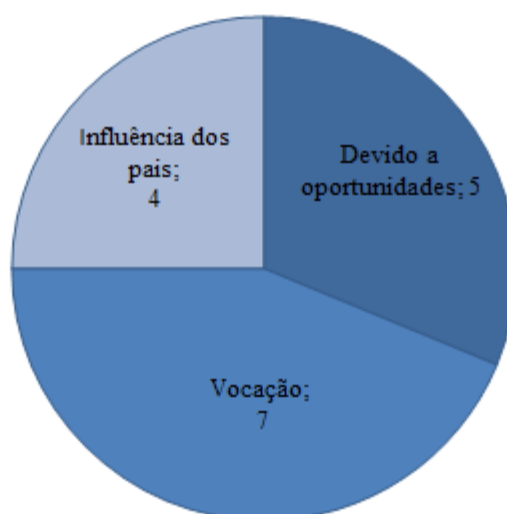


Figura 1: Escolha da carreira docente
Fonte: dados da pesquisa

Como se observa, um número significativo de professores apontou diferentes fatores relacionados à vocação que os levaram a escolha da profissão. O P7¹, por exemplo, asseverou que: “adorava estudar e sempre admirei meus professores”. O entrevistado P12 também ressaltou a importância da instrução em sua trajetória: “sempre fui apaixonado pela área acadêmica”. Verifica-se, assim, que esses professores sentiram uma necessidade de realizar seus desejos e aspirações na área acadêmica, fortalecendo-os e impulsionando-os em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em grande parte, esses indivíduos, perceberam ao

¹ Para preservar a identidade dos entrevistados, os professores foram designados como as iniciais respectivas de P1, P2, sucessivamente. Na redação do texto mencionamos todos os professores no gênero masculino para dificultar a identificação indireta.

longo do tempo que não existiria outra opção que os motivasse mais do que a área docente. Alguns destes chegaram a adentrar no mercado de trabalho em outras áreas, no entanto, logo identificaram a afinidade que os conectavam a área docente e decidiram seguir seus objetivos iniciais, como P13, que detalha:

Ser professor sempre foi um desejo latente, porém me inseri no âmbito nas organizações e me senti perdido quando fui demitido da empresa que trabalhei por anos. Compreendi, por fim, que deveria seguir minhas vontades e decidi que já que não conseguia falar com um gestor, iria transmitir meus conhecimentos para pessoas que estavam se tornando gestores (Entrevistado 13).

Destaca-se, igualmente, o estímulo que conduziu o P14 a se empenhar a seguir a área acadêmica: “Senti que eu não me encaixava na carreira de administrador, de obedecer sem poder pensar, isso foi um dos motivos que me trouxe até aqui”.

De acordo com os relatos, é possível definir, assim como propõem Tadin *et al* (2005, p. 42), que a motivação se relaciona diretamente com o comportamento do indivíduo e que, na maioria das vezes, origina-se por necessidades intrínsecas relativas ao modo que observa o mundo e a si, definindo suas escolhas a partir de objetivos que complementem ou instituem essas necessidades.

Em menor medida, alguns docentes afirmaram que a escolha da profissão se definiu por intermédio de oportunidades que manifestaram ao longo da carreira. O P1, por exemplo, declarou que: “não tinha intenção alguma de ser professor, porém quando me surgiu a oportunidade de fazer mestrado me descobri completamente apaixonado pela profissão”. Destaca-se também o depoimento do P2 que afirmou: “a decisão de seguir essa profissão foi ligada mais à oportunidade do momento, do que a uma escolha”. Embora alguns profissionais estabeleçam a escolha da carreira mediante as possibilidades que decorreram ao longo dos anos, é possível distinguir um desejo latente pela ocupação, seguida da constatação da vocação e do entusiasmo pelo trabalho. Nesse sentido, infere-se que a definição da profissão do grupo analisado anteriormente esteve diretamente relacionada a fatores extrínsecos.

De acordo com estudiosos, como Herzberg (1968 *apud* Pilati 2012, p. 21), os fatores extrínsecos são elementos relacionados à manutenção do indivíduo, conduzindo o trabalhador a desenvolver funções que lhe possam fornecer garantias como: salário, condições de trabalho, segurança, benefícios, entre outros. Esses recursos motivariam, em grande medida, esses sujeitos a elegerem uma profissão que lhes pudessem auferir os amparos necessários. Embora a motivação, de acordo com esses entrevistados, estivesse associada a causas extrínsecas, os estímulos intrínsecos também contribuíram para a seleção, ainda que, em menor medida.

Os docentes, em menor número, que definiram sua escolha por intervenção dos pais, afirmam, como P4, que: “a influência dos pais teve um grande impacto na minha profissão, pois

vivenciava aquela rotina diariamente”. O P15, assim como o anterior, destacou que: “minha mãe era professora, portanto, passei a vida toda cercado por livros e isso me trouxe até aqui”. Para estes indivíduos, a escolha da docência definiu-se, por intermédio, de elementos também extrínsecos à profissão. Segundo Santos (2005), para a escolha da carreira é fundamental, não apenas, o conhecimento que o indivíduo tem de si, mas também a avaliação do projeto dos pais e o sentimento de pertencimento a família, obtido através do valor das profissões atribuídas pelo seu grupo.

4.2 Desejo de permanecer ou mudar de profissão

A segunda questão versou sobre o quanto cada pessoa entrevistada desejava mudar de profissão. Oito entrevistados disseram não possuir nenhuma vontade de mudança. Um deles, o P3, assim se manifestou: “O mercado de trabalho me mata, aqui eu me divirto, portanto não tenho vontade alguma de mudar de profissão”. Na mesma direção, foi o depoimento do P1” Eu me sinto realizado com a minha profissão, ela me dá o que preciso para ser feliz, sobretudo do ponto de vista profissional”. Assim, percebe-se aqui o anseio de pertencimento relacionado a carreira em que se encontram, para eles a carreira docente atribui um bem estar geral e, portanto, um sentimento de auto realização.

Dessa forma, pode-se considerar nessa questão que os docentes se sentem satisfeitos em relação as suas atividades desempenhadas, o que pode ocorrer a partir de diversas variáveis que interferem nesse conceito. De fato, é possível compreender que esses educadores muitas vezes levem em consideração fatores emocionais ao atribuir o grau de satisfação em sua profissão, estes fatores são associados ao sentimento positivo na realização de suas atividades, como assegura Locke (1976 apud, Furtado, 2015, p.48), que, quando o estado emocional é positivo, a avaliação que o sujeito faz do seu trabalho e que deriva da percepção da pessoa sobre o que o satisfaz ou o que permite a satisfação, são associados ao seus valores mais importantes no trabalho.

Outra parte do grupo afirmou que teria sim vontade de se dedicar a outra profissão. O P8, por exemplo, disse que: “Não descarto nenhuma possibilidade, nós temos sempre que ir em busca de novos conhecimentos”. Da mesma forma, o P7 assim se manifestou: “Às vezes você conhece outras áreas e acaba se interessando por coisas diferentes do que você esta habituado”.

O que se percebe nessa questão é que a afirmação de alguns docentes sobre a vontade de se dedicar a outra profissão não está diretamente ligada a causas de insatisfação da carreira, mas à constante necessidade de atualização e também a vontade de obter novos conhecimentos.

Contudo, não se pode afirmar que todas as respostas obtidas podem ser analisadas dessa forma. Um fator observado nesta última resposta é que ela trouxe influência da pergunta anterior, quando foi questionado sobre os motivos que levaram a escolha da profissão. O que se percebe é que três desses professores que disseram na primeira pergunta que escolheram a carreira docente devido à influência dos pais, afirmaram nessa questão que teriam sim vontade de mudar de profissão.

Esta afirmação pode ser comparada à necessidade de reconhecimento dos pais no momento da escolha da profissão, o que por muitas vezes pode influenciar essa decisão e, como consequência, causar ao longo da carreira uma necessidade de mudança ou até mesmo uma insatisfação com o trabalho realizado. As relações familiares possuem uma grande influência na construção e até mesmo na realização de planos projetados na vida do adolescente em fase escolar, o que é elucidado pelo fato de que é dentro de casa que o jovem sai em busca da realização dos seus sonhos (SANTOS, 2005).

4.3 Dificuldades e desafios da docência

A terceira pergunta questionou quais são as principais dificuldades e desafios encontrados na carreira. Os resultados alcançados estão expostos na figura a seguir:

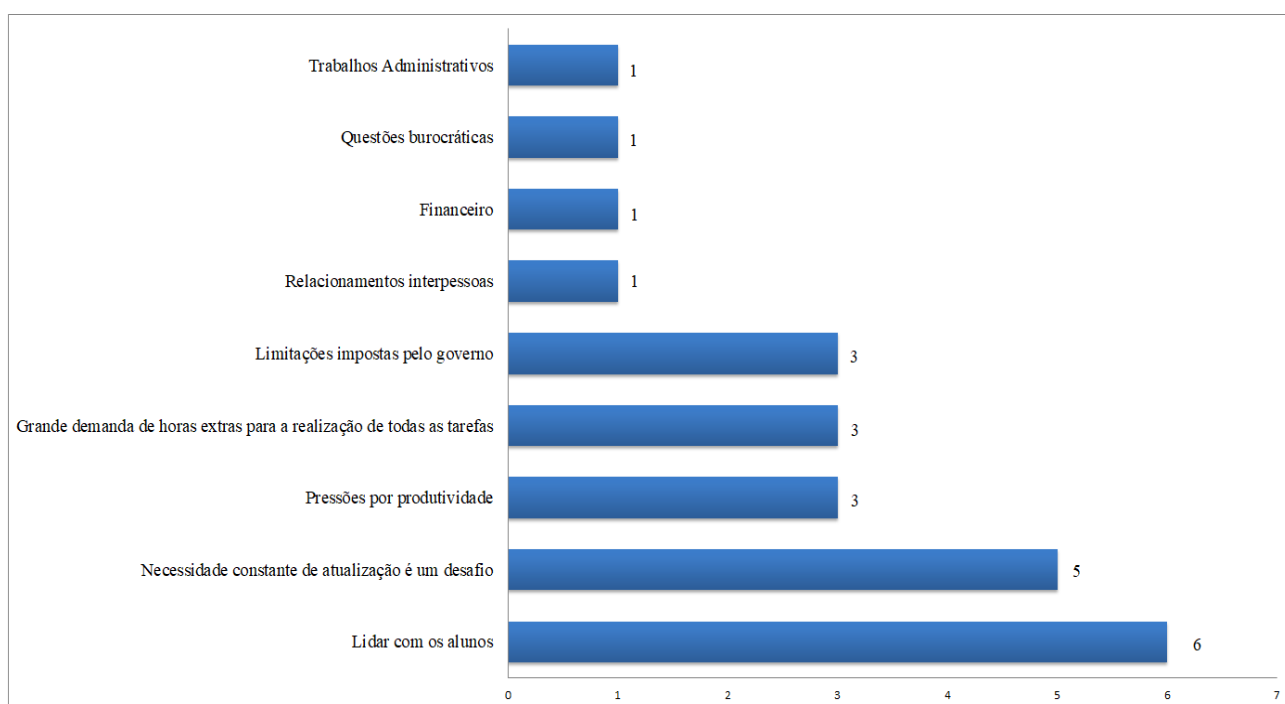


Figura 2: Dificuldades e desafios da carreira docente

Fonte: dados da pesquisa

Conforme indica a figura 2, o maior problema citado pelos entrevistados² foi a dificuldade em relação aos alunos. Segundo o P10, por exemplo, “há uma dificuldade em lidar com pessoas, o que constitui um grande desafio”. O P7, por sua vez, assim se manifestou: “é muito difícil lidar com o desinteresse do aluno e o baixo reconhecimento por parte deles”. De acordo com os docentes entrevistados, o principal obstáculo existente entre a relação com os discentes aplica-se, na maioria das vezes, ao desinteresse desses quanto aos conteúdos. Com isso, exige-se do professor um grande esforço para captar a atenção dos alunos e fazê-los participarem ativamente dos debates em sala de aula. Neste sentido, os docentes tendem a se sentir desmotivados e despreparados para lidar com a apatia dos alunos em relação aos conteúdos e aplicabilidade do ensino. Alguns profissionais afirmam que essa indiferença repercute no planejamento, desmotivando-os a preparar as aulas e demais atividades. O desestímulo em relação aos discentes repercute também na forma como os profissionais lidam com os mesmos. Segundo o P14: “estudar não é mais rotina para os alunos, por isso existe um alto nível de reprovações”.

A cobrança realizada por parte dos professores desgasta intensamente sua relação com os alunos, o que se apresenta como outra grande dificuldade destacada pelos entrevistados, que distinguem nesse problema um grande dilema na profissão. Com o advento das tecnologias, como o celular e outros aparelhos eletrônicos, o ambiente da sala de aula tornou-se propício à dispersão. Em uma sociedade marcada pela constante conexão e o uso intensivo de recursos interativos e dinâmicos de comunicação, aulas tradicionais tendem, na percepção dos entrevistados, a se tornarem, aos olhos dos alunos, desestimulantes e enfadonhas. Em decorrência, os professores se desdobram para tornar as aulas mais interessantes e estimulantes, o que nem sempre se realiza, gerando um cansaço e abatimento nos docentes.

Outro problema enfrentando, segundo vários depoimentos obtidos, é a falta de respeito por parte dos discentes em relação aos professores. Esse problema vai ao encontro do que dizem alguns estudiosos da docência, como, por exemplo:

Encontra-se bastante difundida, entre os professores, a percepção de que os alunos estão cada vez mais desinteressados pelos estudos e reconhecendo menos a sua autoridade. A indisciplina, fenômeno muito referido, mas pouco refletido pelos professores, passou a ser vista como grande obstáculo ao processo educativo. Os alunos também se sentem desrespeitados pelos professores e consideram suas aulas monótonas e sem sentido. À vista dessas representações mútuas, a aprendizagem, que deveria ser a razão central do encontro desses atores no contexto escolar, fica bastante comprometida, como evidenciam diversos estudos. (SANTOS e SOARES, 2011, p. 356)

² Ao entrevistar os docentes sobre os maiores problemas enfrentados na profissão, cada qual poderia eleger mais de uma dificuldade, o que possibilitou a ampliação das questões.

Ademais, não há uma preparação anterior dos alunos em relação ao conteúdo apresentado. Os discentes não se dedicam à leitura de textos bases, e isso reflete na dificuldade do professor em transmitir a matéria necessária. Conforme cita Faria e Belloti (2010 apud, Aquino, 1996, p.34) a relação entre professor e aluno é tão notável ao ponto de criar posicionamentos pessoais em relação à metodologia desenvolvida e à avaliação dos conteúdos. Se os dois fatores forem positivos, existe uma possibilidade maior de aprendizado. Essa relação entre professor-aluno é tão importante que causa resultados diferenciados entre os indivíduos.

Outra questão que se destaca entre os professores entrevistados é a necessidade constante de atualização, o que representa como grande desafio na carreira. Para P10, por exemplo: “ser professor exige muito além do que um simples conhecimento do conteúdo, é preciso, muitas vezes, um desgaste intenso em aprendizados constantes”. Da mesma forma, o P13 destacou que: “o professor não pode parar de se atualizar nunca”.

De fato, em um mundo de constantes mudanças e atualizações é necessário que os professores se destaquem em seus papéis, realizando um “avanço contínuo do saber”, que não se relaciona apenas com a necessária atualização contínua, mas também da abstenção de conteúdos que estavam presentes em seu domínio por muitos anos (CARLOTTO, 2002).

Com relação a esses fatores, os docentes relataram seus dilemas. Para alguns, existe uma dificuldade quanto a imensa pressão para produzir constantemente, como ressalta P1: “existe uma exigência tanto na parte burocrática, quanto em relação as publicações”. Os docentes, assim, necessitam, desta forma, apresentar um número constante de produção de artigos científicos, publicação em revistas, participação em seminários entre outros. Isso exige uma dedicação intensa dos profissionais e uma demanda intensa de tempo, o que pode prejudicar outras atividades realizadas pelos docentes. Existe também uma grande exigência de horas extras para a realização de todas as atividades, como citou P5: “é necessário saber dimensionar o trabalho”, já que, os docentes precisam trabalhar intensamente, muito além das horas determinadas em lei, exigindo um esforço constante e fatigante.

Para além dessas justificativas, os professores apontam que as limitações impostas pelo governo, desde de a falta de recursos em sala de aula, escassez de material, entre outros entravam o trabalho e impede a diversificação e o estímulo. Como alega P4: “a falta de recursos físicos materiais e pessoas é um complicador para a produção e realização das aulas”. O P7, por sua vez, cita a dificuldade que a “infraestrutura física e material podem causar no ambiente universitário”.

Segundo alguns entrevistados, os relacionamentos interpessoais entre os docentes, dificultam, em algumas situações o andamento e funcionalidade do trabalho realizado. Para o

P4: “a falta de empatia dos colegas atrapalha no desenvolvimento do exercício da função”. Muitas vezes, a competição entre os profissionais de uma mesma área pode causar conflitos entre os pares e gerar antipatias que podem provocar problemas e dificuldades na produção e confecção das aulas e demais atividades.

Outro entrave diagnosticado pelos docentes está relacionado à remuneração. A falta de valorização, pelo governo, se traduz no vencimento baixo que grande parte dos professores recebem mesmo com toda instrução que possuem. Conforme P8: “os professores são demasiadamente desvalorizados no ambiente universitário quanto ao salário que recebem”. Parte destes profissionais consideram o salário que recebem muito abaixo do que realmente merecem e consideram a necessidade de aumentos constantes um estímulo para que se dediquem efetivamente para a produção acadêmica.

Quanto à demanda de trabalhos administrativos, alguns professores mencionaram a dificuldades que tais atividades relegam à suas carreiras. Atuações em coordenação de graduação e pós-graduação requerem dos profissionais um desgaste de tempo, que por vezes, atrapalham a produção em outras atividades. Como destaca P 15: “a necessidade de se dedicar a trabalhos administrativos demanda um tempo que poderia ser dedicado mais a pesquisa e aos discentes, porém, é uma atividade importante de ser realizada”. Embora, enfatize a importância do cargo, o professor afirma a imensa dificuldade que tal função pode causar na vida profissional do docente.

4.4 Aspectos gratificantes da docência

A quarta questão solicitou que fossem apontados pelos professores quais as atividades são as mais gratificantes em suas carreiras acadêmicas. Foram então obtidos os resultados a seguir:

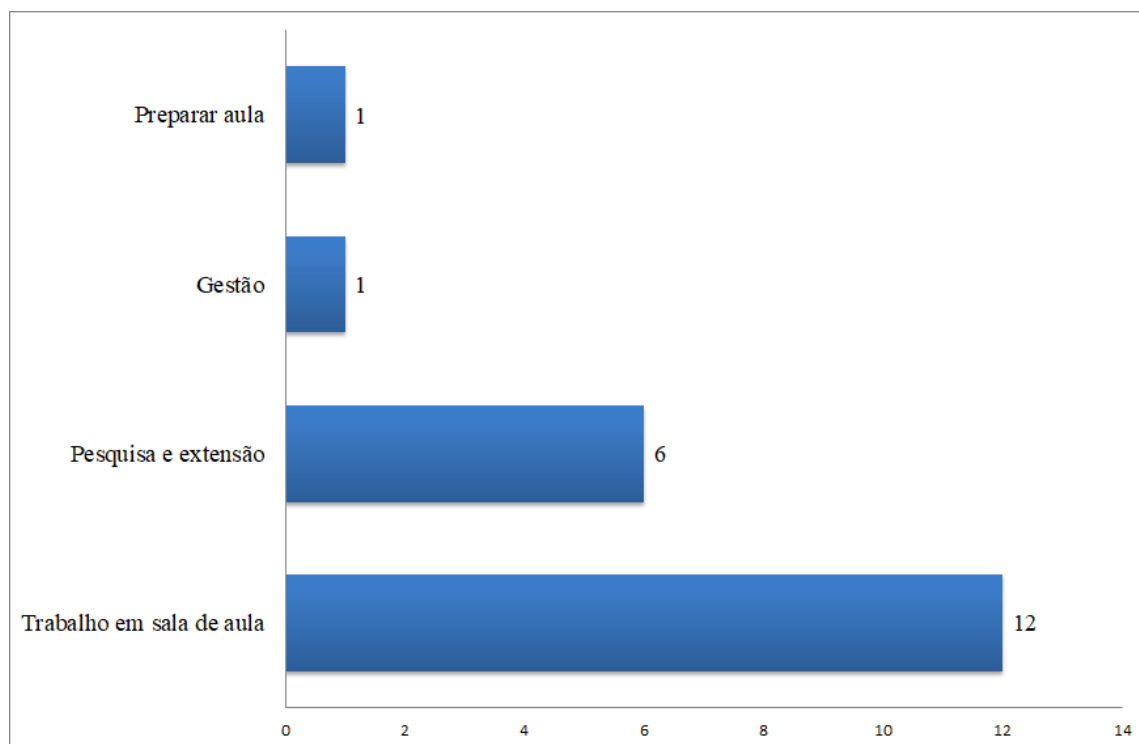


Figura 3: Atividades mais gratificantes
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a figura 3, o fator mais gratificante aos professores diz respeito aos aspectos intrínsecos ao trabalho em sala de aula. Para P6: “Transmitir para os alunos aquilo que gosto é a parte mais importante do meu trabalho”, ou como indica P11: “O contato, a discussão, o aprendizado mútuo é o ápice do trabalho”. Nesse sentido, o que se percebe é que os docentes se sentem satisfeitos e estimulados em relação à interação recíproca que pode ser construída em sala de aula. A possibilidade de diálogo, comunicação e participação dos discentes estimula a confecção e aplicabilidade das aulas, direcionando a troca de conhecimentos e uma real participação dos alunos que reconhecem o esforço e a dedicação a eles direcionada.

Embora os professores tenham destacado como um dos principais problemas enfrentados na profissão o relacionamento com os alunos, este também seria o principal fator gratificante a esses mesmos docentes. Por um lado, discentes despreparados e desinteressados causam desânimo e desestímulo. Por outro, alunos incentivados, participativos e entusiasmados, provocam no professor ânimo e estímulo para preparar as aulas e ministrá-las com maior interesse, já que conseguem transmitir todo o seu conhecimento, interagindo positivamente e mutuamente com os alunos. Entretanto, essa interação, como ressaltado anteriormente, não tem ocorrido com frequência, o que tem gerado uma insatisfação constante entre os professores. Segundo Belloti e Faria (2010), seria necessário que os professores e alunos dialogassem mais, já que, nessa relação há uma grande importância que gera a

intermediação de conhecimentos e a troca de experiências, que não se baseia apenas em repetições e comandos mecânicos, mas sim em inter-relações dinâmicas e inteligíveis. O docente tem a necessidade de se envolver nessa mediação e não pode se limitar a uma simples troca de ideias, já que as relações sociais são de grande importância no processo de ensino-aprendizagem.

Outro aspecto gratificante citado pelos docentes foi a realização de pesquisa e extensão. Conforme P15: “na pesquisa eu me encontro e posso estudar para melhorar a qualidade das minhas aulas, isso em junção com a sala de aula se torna uma realização”, P2, por sua vez, observa que: “o trabalho de pesquisa me agrada muito porque conseguimos enxergar na prática o nosso trabalho”. Nesse sentido, nota-se que, para esses docentes, tais atividades gerariam uma satisfação constante entre os profissionais, já que podem conferir prestígio, reconhecimento e retribuição do esforço que exercem. Embora muitas vezes não sejam valorizados em sala de aula por parte dos alunos, a pesquisa e a extensão proporcionam uma gratificação a quem nelas se envolve, por meio de publicação em periódicos, revistas e participação em eventos importantes.

Em menor proporção, foram mencionados outros fatores, como trabalhos administrativos e a preparação de aulas, considerados como indicadores gratificantes na produção acadêmica. Isso fica visível nas palavras de P4: “gosto de poder contribuir para o crescimento do curso” e de P7, que afirma seu interesse ao planejar aulas: “gosto muito de estudar e aprender coisas novas em materiais diferentes”.

Todos esses fatores demonstram a dificuldade em encaixar definitivamente as características que definem a gratificação e a insatisfação dos professores. Como se percebe, um mesmo aspecto, como os trabalhos administrativos, por exemplo, pode ser considerado por alguns como um sério problema para lidar com a profissão, enquanto que, para outros, a mesma função causa gratificação e felicidade. No entanto, é importante frisar esses delineadores no trabalho do docente, já que podem auxiliá-los na melhoria de sua produção científica e acadêmica, tanto quanto, amparar os órgãos responsáveis para que possam criar ambientes favoráveis e agradáveis ao profissional da educação.

4.5 Atividades menos gratificantes

Quando indagados sobre as atividades menos gratificantes, os professores apontaram algumas características se repetem e outras aparecem entre os docentes entrevistados. O resultado está presente na figura a seguir:

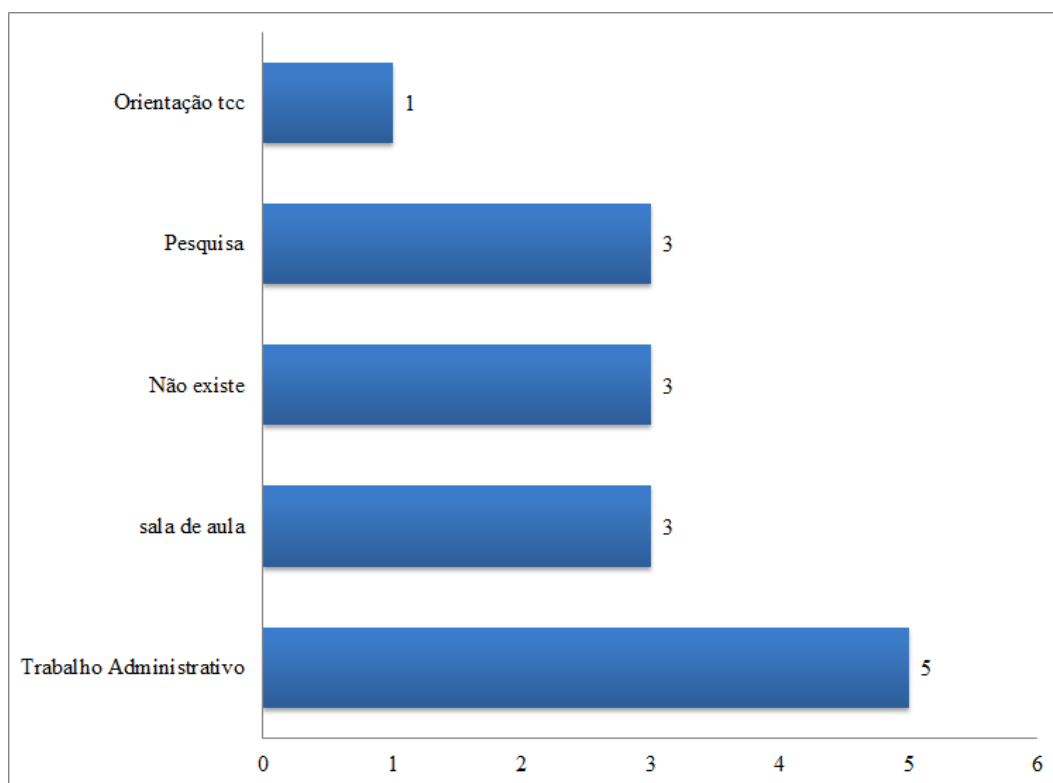


Figura 4: Atividades menos gratificantes
Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos trabalhos menos gratificantes na profissão, novamente as tarefas administrativas aparecem em destaque. Segundo o P9: “as pessoas que ocupam esse cargo se perdem no cerne da profissão”, ou como afirma P2: “embora sejam atividades importantes para o funcionamento do curso é pouco gratificante, já que envolve muita burocracia”. Sendo assim, novamente o trabalho administrativo é relacionado como enfadonho e maçante aos docentes, pois abrange aspectos que estão além da realidade docente. Nesse tipo de ocupação, é preciso que o professor saiba lidar com diferentes situações complicadas, em que é necessária a participação de um grupo de pessoas que tem que seguir regras pré-estabelecidas pela gestão da universidade, gerando, por vezes, adversidades e obstáculos. Embora seja apontada como um ponto menos gratificante, todos os professores disseram que esse tipo de trabalho é muito importante para o bom funcionamento da faculdade, além de sua importância na relação aluno-professor.

Alguns entrevistados, por sua vez, não apontaram nenhum fator que os pudesse desestimular na profissão, como P14 que afirmou: “cada atividade tem um ponto negativo para mim, mas no final todas são gratificantes”. Da mesma forma, o P13 asseverou: “não existe

nenhuma dessas atividades que eu não goste” e o P8 afirmou: “todas as atividades docentes são gratificantes para mim”. Esses profissionais, embora não ressaltem especificamente um aspecto frustrante, destacam que existem pontos negativos em todas elas e que, possivelmente, seja importante realizar os trabalhos da melhor forma possível.

A consecução de pesquisa acadêmica também foi apontada como uma questão menos gratificante. De acordo com P11: “a pesquisa é uma atividade muito solitária que exige muito esforço”. O P3, por sua vez, afirma que: “apesar de ser uma atividade necessária, ela não me cativa e me desgasta emocionalmente”. Esses relatos evidenciam a dificuldades dos docentes em realizar a pesquisa acadêmica tão exigida pelos órgãos responsáveis. A forte cobrança e a pressão por produtividade desestimulam e desmotivam os professores, cansando-os e fazendo com que se sintam despreparados para as atividades em sala de aula e para o contato direto com os alunos.

Paradoxalmente a atividade que menos estimula os docentes é o trabalho realizado em sala de aula, a qual, no entanto, também é citada como muito motivante. O que se pode supor é que convivem nesse aspecto características opostas, dependendo do momento e as situação vivenciada. Por exemplo, a falta de interesse por parte dos discentes ou o despreparo dos mesmos e a conduta frente ao ensino e as obrigações exigidas, quando se manifestam tornam o trabalho em sala desagradável e desmotivante. Como reafirma P7: “dar aula tem sido menos gratificante, pois a realidade encontrada não é a que esperamos, principalmente, em nível de graduação”. P5, por sua vez, afirma que: “existe uma dificuldade em lidar com a apatia dos alunos, existe um pouco caso da parte deles em relação ao processo de formação”.

Por outro lado, ao encontrar uma turma mobilizada e compromissada, o trabalho em sala é percebido como estimulante, gratificante. Como as turmas são diferentes e uma mesma classe pode ter comportamentos distintos de um momentos para o outro, o trabalho em sala pode ser tanto o melhor da profissão quanto um de seus principais problemas.

Ruivo *et al* (2008) apontam um aspecto que pode contribuir no entendimento dessa questão. Destacam como um dos grandes problemas que causam mal-estar ao docente estaria na dificuldade que os mesmos encontram em congregar e controlar os diferentes setores de sua realidade profissional e a incerteza encontrada diante dos resultados obtidos na realização do seu trabalho, já que existe uma defasagem entre as expectativas e as recompensas adquiridas no desempenho do trabalho docente. Deste modo, é possível compreender as dificuldades encontradas pelos professores ao lidarem diretamente com os alunos, já que, muitas vezes cobrados para que seus discentes tenham desempenho, se sentem ao mesmo tempo, desmotivados e desacreditados ao tentarem estimulá-los no processo de aprendizagem.

Por fim, em menor proporção, houve um apontamento para a orientação de TCC como fator menos motivador. O P10 afirmou que: “há um grande desgaste por parte do professor e dos discentes, já que no fim estão cansados do curso e desmotivados a realizar a produção”. Alguns professores ressaltam a dificuldade que encontram ao orientar os alunos em seus trabalhos de conclusão de curso, já que muitos destes já cansados do curso, como destaca o professor 10, que afirma que fazem um trabalho mal feito e esperam que seja apresentado e aprovado.

Um entrevistado também destacou o despreparo durante a graduação e mesmo no ensino médio refletem na preparação para a produção de artigos ou trabalhos científicos e na dificuldade de escreverem corretamente e dentro das normas exigidas pela ABNT. Quando exigidos em relação a esses aspectos, os estudantes costumam gerar conflitos, considerando a produção de um texto cansativo, desestimulante e desnecessário. O advento das tecnologias e com a facilidade em se comunicar sem escrever corretamente ou mesmo a prática contínua da leitura, têm levado esses discentes a encarem os trabalhos acadêmicos altamente penosos e difíceis o que repercute no momento da orientação dos professores, que necessitam deixar que os mesmos produzam, mas que encontram tantos erros e dificuldades, o que acaba tornando também penoso ao professor a orientação desse tipo de trabalho.

4.6 Fatores de impacto na qualidade do curso

A sexta pergunta questionou quais são os fatores que teriam impacto na qualidade do curso de administração da FACC/UFJF. O resultado está apontado na figura a seguir:

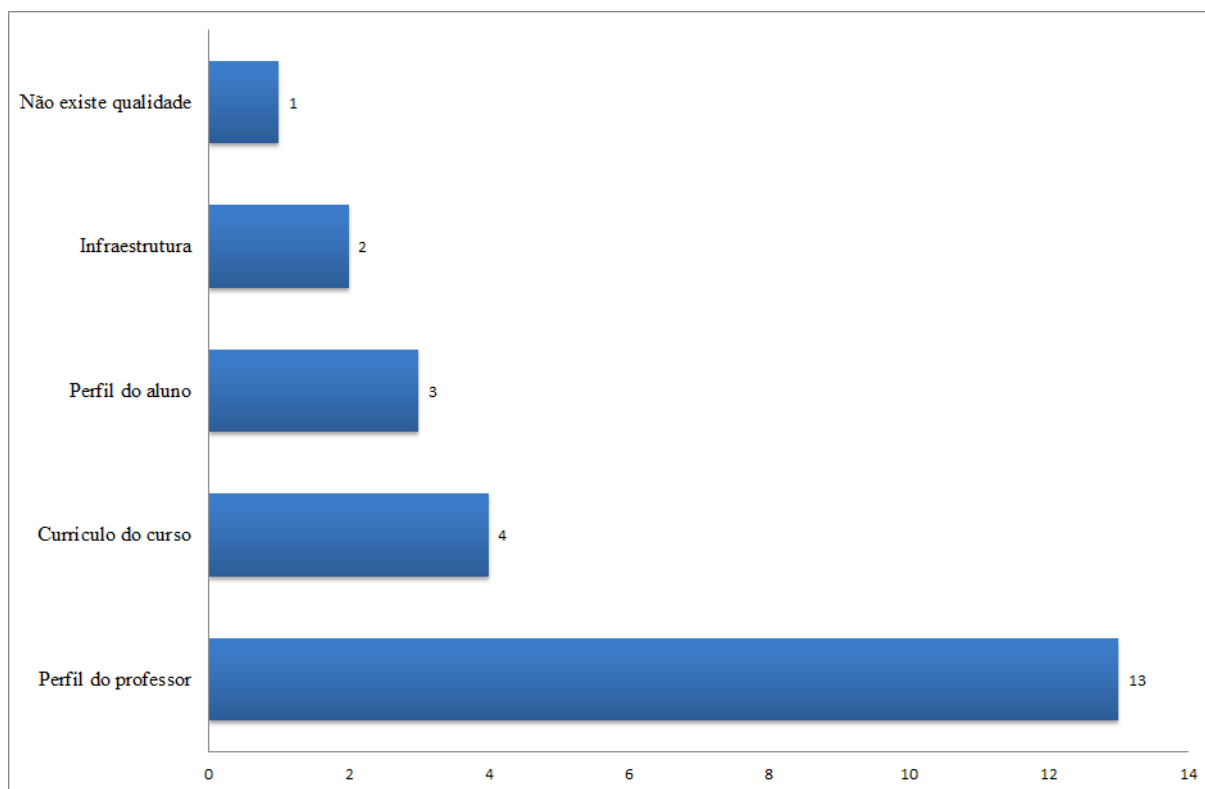


Figura 5: Fatores que impactam na qualidade do curso
Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados afirmou que o que mais impacta na qualidade do curso seria o perfil dos professores. Dentre estes, o P9 conclui que: “na existência de um corpo docente qualificado e comprometido existe uma entrega e dedicação exclusiva dos professores, o que aumenta o padrão do curso”. Para P3: “os professores com dedicação exclusiva ajudam no crescimento da qualidade do curso”. Nesse contexto, constata-se que a formação de qualidade dos alunos está voltada para a dedicação que os docentes concentram na realização do seu trabalho. Não existe uma universidade de qualidade sem que haja professores dedicados e comprometidos com suas atividades.

Fica claro, portanto, que os professores se enxergam como os maiores responsáveis pela qualidade do ensino, como assegurou P8: “Se não existirem professores motivados, a faculdade não vai para lugar nenhum”. Nota-se aqui novamente que uma universidade em que há grande motivação e determinação por parte dos docentes o funcionamento da mesma decorre de um melhor desempenho e aperfeiçoamento, já que os professores se sentem estimulados a transmitir seus conhecimentos aos discentes e se desdobram para cumprir as demais atividades exigidas.

O currículo do curso também foi apontado como um fator que impacta na qualidade do curso. Nesse sentido, o P1 disse “atualizar o currículo é uma forma de adequar o curso as demandas atuais” bem como o P7, que destacou: “o novo currículo do curso permite ter algumas

disciplinas que não são vistas em nenhum outro curso e isso permite ao aluno uma formação mais reflexiva”. Sendo assim, congregando o currículo com as demandas exigidas no setor profissional estimulam e melhoraram a qualidade do ensino ofertado pelas universidades.

4.7 Impactos da motivação dos professores na qualidade do ensino

A penúltima pergunta abordou quais seriam os impactos de sua motivação na qualidade do ensino. Quase todos os entrevistados afirmaram que a motivação melhoraria totalmente a qualidade de ensino da FACC. Para o P12, a sua motivação o conduziria a: “não poupar esforços para fazer tudo o que estiver ao meu alcance para o aluno. Não o faço pelo salário, eu me sinto motivado e recompensado pelo trabalho que realizo”. Também o P7 destacou que: “a falta de motivação é perceptível no profissional docente na qualidade de suas aulas e dos materiais esperados, ele acaba fazendo apenas o mínimo necessário, o que compromete bastante a qualidade do ensino, a troca de conhecimento tem que ser algo estimulante”

Pode-se comparar essas afirmações com a questão abordada anteriormente, em que se percebe uma quase unanimidade dos entrevistados apontando como o fator de destaque na qualidade do curso de Administração o perfil dos docentes. É fundamental compreender que a questão motivacional impacta diretamente na relação que o professor tem com o aluno, no quanto ele produz tanto em sala de aula quanto em pesquisas e produções acadêmicas, assim como nos esforços que realiza ao se dedicar em transmitir novos conteúdos aos seus alunos.

A motivação é algo de tamanha percepção ao indivíduo que este acaba impactar na forma como ele lida com problemas que não são de âmbito profissional. De acordo com o P1: “a motivação dos professores influencia em todas as suas atividades, o professor desmotivado vai apenas cumprir suas obrigações. O professor motivado permite separar problemas pessoais da sala de aula, pois é dentro dela que nós conseguimos nos dedicar ao que realmente amamos”. Esse posicionamento vai ao encontro do que apontam Sledge, Miles e Coppage (2008 *apud*, Ferreira *et.al* 2012 p.3), para quem a motivação é vista como um das principais causas para a satisfação do trabalho, mesmo estando diante de dificuldades e percursos pessoais os indivíduos motivados tem direção e persistência nas suas ações.

Portanto, ainda com base no que dizem Ferreira *et.al* (2013), pode-se supor que os docentes que estiverem satisfeitos com a realização dos seus trabalhos, motivados e empenhados com a sua instituição tenderão a contribuir significativamente para a construção da sua própria reputação e a da instituição na qual trabalham.

A partir da teoria dos fatores motivacionais de Herzberg, citada no referencial, os fatores motivacionais podem estar ligados ao trabalho desempenhado pelo indivíduo na organização. Isso significa que alguns fatores precisam estar presentes para provocarem a satisfação, como o reconhecimento, a necessidade de auto realização entre outros.

Houve, porém, uma resposta contrária ao que foi reafirmado pelos demais docentes entrevistados. Para o P2, a motivação ou desmotivação do docente não impacta totalmente na qualidade do ensino. Ela apenas interfere no conteúdo que é transmitido aos alunos, o que para ele não significa que um professor desmotivado pode intervir diretamente no padrão de ensino da faculdade.

4.8 Reconhecimento percebido nos alunos

Foi também indagado aos docentes o quanto o reconhecimento por parte dos alunos impactaria nos esforços por eles empreendido. Para o P15 ao: “perceber que o aluno se interessa pelas aulas, que se dedica ao realizar um trabalho de conclusão de curso ou mesmo em ler alguma pesquisa minha que foi publicada torna-se fator determinante para me impulsionar a explicar e repassar o conhecimento”. Assim também se manifestou o P13: “eu sempre penso em transmitir para os meus alunos o máximo de conhecimento possível, e o que eu faço na verdade é só um terço do que eles podem aprender”.

Segundo o que diz a teoria de Maslow, citada no referencial teórico, os indivíduos se sentem motivados a partir de uma necessidade que é chamada de Estima. Este tipo de necessidade diz respeito ao desejo que a pessoa tem em desenvolver a sua autoimagem positiva e da atenção obtida a partir do reconhecimento dos outros indivíduos (Gomes e Michel, 2007). Sendo assim, pode-se entender que a motivação dos docentes pode estar diretamente ligada ao nível de reconhecimento e grau de aceitação tanto por parte dos alunos, quanto pelos próprios colegas de profissão. Como se pode observar na contribuição de Castro e Castro (2016, p.6)

É importante observar que nas organizações os indivíduos se esforçam para demonstrar sua importância para o grupo e dessa forma, ele cria a expectativa de reconhecimento entre os colaboradores da organização. Esse reconhecimento influencia diretamente na forma como o próprio indivíduo se vê, ou seja, existe uma relação com sua estima.

Dessa forma, existe uma necessidade constante de troca entre o professor e aluno, tanto do que diz respeito às experiências quanto no respeito mútuo. Segundo Santos, Antunes e Bernadi (2008), um professor pode também aprender enquanto leciona. Além disso, deve ser um líder pronto a reconhecer e partilhar as suas incertezas frente aos seus erros no sentido de se conhecer, viver em busca do autoconhecimento.

Outro fator motivacional destacado pelos docentes é o reconhecimento, pelos alunos, do esforço por eles praticados. A dedicação em sala de aula, os trabalhos bem realizados, a leitura de textos de sua autoria e/ou indicados refletem diretamente na produção do próprio professor, que se empenha mais para elaborar e planejar aulas produtivas e carregadas de conhecimento.

O que se pode perceber é que a sala de aula pode ser uma “faca de dois gumes”, pois algumas vezes ela é encarada como algo estimulante e em outras situações ela pode ser vista como algo desestimulante. Isso pode ser relacionado a diversos fatores que os professores se deparam ao longo da profissão, dos diferentes tipos de alunos que passam pela faculdade, assim como das diferentes percepções acerca de cada turma.

Em concordância ao que foi dito na questão anterior, aqui o P2 também discorda que o reconhecimento impacta na sua vontade de trabalhar, sendo assim ele afirma: “entender o que estou fazendo e o que eu gosto vem em primeiro lugar, quando surge um *feedback* de um aluno, isso reforça ainda mais a minha motivação inicial”.

Essas foram as principais constatações da pesquisa realizada com os professores do curso enfocado. O próximo capítulo apresenta as conclusões a que foi possível se chegar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme anteriormente destacado, a pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, teve como objetivo identificar qual o impacto da motivação dos professores na qualidade de um curso de Administração, sendo abordado especificamente o bacharelado da FACC/UFJF.

De acordo com os dados apresentados ao longo dos capítulos, foi possível mensurar o que diferentes autores ressaltam sobre motivação, satisfação e desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. Cada teoria expõe de acordo com seus preceitos o que conduziria os trabalhadores a se sentirem realmente motivados para melhorar a execução de cada um ao longo da jornada de trabalho.

Embora não se apresente uma teoria acabada, diferentes objetos de análise foram desenvolvidos pelos autores para serem empregados entre os trabalhadores para estes se sintam motivados e interessados em melhorar o desempenho do trabalho que realizam.

A pesquisa em si, desta forma, procurou delimitar, entre os professores estudados quais seriam os motivos que gerariam motivação e desinteresse nos mesmos ao desempenhar a profissão de docente na instituição. Ao longo do quarto capítulos, diferentes motivos foram apresentados entre elementos que possam constituir incentivo e ao mesmo tempo ocasionar esgotamento, entre eles: o contato direto com os alunos em sala de aula, os trabalhos administrativos, a exigência de participação em congressos e o número amplo de publicação de artigos e trabalhos. Esses e outros fatores foram indicados como passíveis de contribuir positiva ou negativamente na vivência da profissão docente.

Uma das constatações que merecem destaque é a ambígua opinião, manifesta por diversos professores, sobre a relação com o aluno em sala de aula. Quando se versou sobre os aspectos mais gratificantes, uma parte citou o trabalho em sala de aula. Porém, quando se perguntou sobre as dificuldades e desafios encontrados na carreira, um número significativo apontou o relacionamento com os alunos como o principal fator negativo. Isso se reflete na dificuldade que o professor tem nos últimos tempos em lidar com os alunos por diversos motivos, principalmente a dificuldade de captar a atenção dos discentes, entre outros problemas enfrentados. Apesar da satisfação que os entrevistados manifestaram possuir pela essência da profissão, que é a relação aluno-professor, alguns disseram que se sentem desmotivados quando estão em sala de aula e isso pode se refletir na dificuldade que estes possuem na transmissão de conteúdo.

Outro aspecto a ser destacado na pesquisa é a opinião manifesta por parte dos entrevistados a respeito dos fatores que impactam na qualidade do curso. A maioria aponta o perfil dos professores como o principal aspecto. Isso demonstra a importância que a boa formação dos docentes e a sua motivação exercem sobre a qualidade do curso. Verificou-se, nesse sentido, um reconhecimento entre os professores do papel que desempenham na FACC e nos esforços que exercem.

Os entrevistados confirmaram que o grau de motivação que possuem impacta diretamente na qualidade do ensino. É importante entender que o docente mais motivado tende a se esforçar mais para realizar suas atividades. Em geral, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, procura desempenhar da melhor maneira possível seu trabalho e busca se dedicar ao aluno e a qualidade na transmissão de seus conhecimentos. Isso impacta, naturalmente, na construção de um bom ambiente de ensino.

Como percebido na análise dos resultados encontrados, as opiniões são diferentes, mas os princípios são os mesmos, o que auxilia a análise dos problemas enfrentados pelos docentes e a possível solução desses impasses. Pelo que foi possível observar, é preciso que o governo, as instituições, os alunos e todos os órgãos relacionados ao sistema de ensino possam amparar o docente para este tenha efetivamente um estímulo e uma motivação frequente para efetuar seu trabalho da melhor forma possível.

A sociedade como um todo deve acolher e resguardar esse profissional de todas as formas prováveis, já que, como ressaltado ao longo do trabalho, é este um dos trabalhos que geram mais problemas de saúde e desconfortos. É preciso que o professor tenha acesso a uma rede de relações e demandas que facilitem e sustentem o seu trabalho, diminuindo a pressão por produção e corroborando para uma participação efetiva e consciente dos alunos.

Como sugestão para estudos futuros, pode ser apontada a replicação desta pesquisa em outras instituições de ensino, como também em outras áreas do saber. Embora o curso de Administração guarde suas especificidades, há, provavelmente, aspectos similares em outras áreas de atuação docente. Também pode ser sugerida uma investigação de como os alunos percebem essa relação entre o grau de motivação de seus professores e a qualidade de ensino por eles ofertada.

REFERÊNCIAS

- ACCETTA, Lucia Teresa Alexim de Sousa. **A motivação de pessoas como fator crítico para a garantia em serviços: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação**, 2005. 126f. Mestrado Profissional – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- ALMEIDA, Patricia; ABREU, Sofia. **Abraham Maslow**.2014. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2014.
- BATISTA, Henrique Silva; VIANA, Marco Antonio de Oliveira; RABELO, Maria Helena Silva. **A motivação no âmbito organizacional**. Revista Acadêmica Conecta. Minas Gerais: FASF 2(1):221-237, 2017
- BATISTA, Anne Aires Vieira; VIERA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHO, Gysella Rose Prado de. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista Escola de Enfermagem USP**. São Paulo.2005; 39(1):85-91.
- BARREIROS, Jacqueline Lopes. **Fatores que influenciam na motivação de professores**, 2008. 105f. Trabalho de conclusão de curso – Faculdade de ciências da educação e saúde, Brasília, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 30(2) 23-34 Abr./Jun.1990
- BELOTTI, Salua Helena Abdalla; FARIA, Moacir Alves de Faria. Relação professor/aluno. **Revista Eletrônica Saberes da Educação** – Volume 1 – nº 1 – 2010
- BONETTI, Gabriel. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010. 78f. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- CARLOTTO, Mary Sandra. A síndrome de *burnout* e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2002
- CARVALHO, Manuela Cristina Fernandes Caldaça da Silva. **Satisfação profissional dos enfermeiros**,2010.113f. Dissertação de Mestrado - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2010.
- CASTELO-BRANCO, Maria do Céu A. S. Hall; PEREIRA, Anabela Maria de Souza. **A auto-estima, a satisfação com a imagem corporal e o bem-estar docente**. Psicologia Educação e Cultura, V.1, 2002, Portugal.
- CRUZ, Renata Braga da; **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. 2005, 83f. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro,2005.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo; MELO, Rômulo Lustosa Pimenteira de; SILVA, Joilson Pereira. Sentido de Vida, Bem-Estar Psicológico e Qualidade de Vida em Professores Escolares. **Revista Paidéia** jan.-abr. 2013, Vol. 23, No. 54, 73-82.

FERREIRA, André; VILA BOAS, Ana Alice; ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. Mota. **Teorias de motivação: um estudo de caso sobre a percepção de liderança**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – ICHS/PPGEN, Seropédica, RJ, Brasil

FERREIRA, José Brites; MACHADO, Maria de Lourdes; GOUVEIA, Odília. **Satisfação e motivação dos docentes do ensino superior em Portugal**. Revista Ibero-americana de Educação ISSN: 1681-5653 n.º 58/1 – 15/01/12

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo; JOHAN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Calor José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FREITAS, Claudia Regina; CRUZ, Roberto Moraes: **Saúde e trabalho docente**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_072_509_10776.pdf. Acesso em 03/09/2018.

FURTADO, Sheila Catherine Oliveira. **Satisfação profissional e bem-estar subjetivo dos professores em pré-reforma**, 2015. 150f. Dissertação de mestrado – Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2015.

GASPARINI, Sandra Maria; BARRETO, Sandhi Maria; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. São Paulo. Ano VII – Número 13 – Dezembro de 2007

JESUS, Saul Neves. Desmotivação e a crise de identidade na profissão docente. **Revista Kataly** 515 v. 7 n. 2 jul./dez. 2004 Florianópolis SC.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. **Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário**. Psicologia & Sociedade. Santa Catarina, 23 (1): 56-65, 2011.

MÂCEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHAN, Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LEITE, Monica Celeste da Silva Barros. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**, 2013. 132f. Dissertação de mestrado – Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2013.

MATHIAS, Haroldo José Andrade; LARA, Luis Fernando. **Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de Irati, PR, sob uma perspectiva de**

aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, jul/dez 2011

MARCELO, Carlos. Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. **Revista de ciências da educação**, nº8, jan/abril 2009

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005

MORENO, Herivelto. **A motivação e o comprometimento do professor na perspectiva do trabalhador docente.** Periódico do Mestrado em Educação da UCDB. Série-Estudos - Periódico do Mestrado em Educação da UCD. Campo Grande, n. 19, p. 209-232, jan./jun. 2005.

PICADO, Luis. **Ser professor: do mal-estar para o bem-estar docente.** Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0474.pdf>. Acesso em: 22/08/2018

PERINE, Cristiane Manzan. **Motivação docente: o professor de inglês na escola pública.** Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistaideias/arquivos%20pdf%20revista%2027/motivacao%20docente%20o%20professor%20de%20ingles.pdf>. Acesso em: 10/08/2018

RABELO, Amanda. Professores Homens nas séries iniciais: escolha profissional e mal-estar docente. **Educação & Realidade**, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 279-298 Rio Grande do Sul Porto Alegre.

RIBAS, Raul. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação.** Revista PUC, São Paulo, 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Person Prentice Hall,- 11.ed. 2005

RUIVO, João ; SEBASTIÃO, João; RAFAEL, José; AFONSO, Paulo; NUNES, Sara. **Ser Professor - Satisfação Profissional e Papel das Organizações de Docentes.** Instituto Politécnico de Castelo Branco, MAIO/2008

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n-1, p.5-16. Jan/fev/mar.2009

SANTOS, Bettina Steren dos; ANTUNES, Denise Dalpiaz; BERNARDI, Jussara. O docente e sua subjetividade nos processos motivacionais. **Educação**, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 46-53, jan./abr. 2008

SANTOS, Cenilza Pereira dos ; SOARES, Sandra Regina. Aprendizagem e relação professor-aluno na universidade: duas faces da mesma moeda. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 22, n. 49, p. 353-370, maio/ago. 2011

SANTOS, Larissa Medeiros Marinho dos. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.1, p.57-66

SAPINA, Carla Sofia Pereira. **Contributos da formação continua para a motivação docente**, 2008. 144f. Dissertação de mestrado- Universidade de Lisboa, Lisboa 2008.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da; Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Revista Psico-USF**, v.6, n.1, p.47-57, jan./jun. 2001

SILVA, Maria do Rosario Marques. **Satisfação Profissional**, 2012, 146f. Dissertação de mestrado- Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PAVODAM, Valquíria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2008, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas organizações**, 2015. 37f. Trabalho de conclusão de curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis – São Paulo, 2015

STOBAUS, Claus D; MOSQUERA, Juan José; SANTOS, Bettina Steren dos. Grupo de pesquisa, mal-estar e bem-estar na docência. **Revista Educação**, n. especial, p. 259-272, out. 2007, Porto Alegre.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54

TADIN, Ana Paula; RODRIGUES, José Alceu; DALSOQUIO, Paulo; GUABIRABA, Zenaide R; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. O conceito da motivação na teoria das relações humanas. **Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.1, p.40-47, jan/jun 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, - 12.ed. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**. Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Editora Intersaberes – 1.ed 2014.

ZACHARIAS, Jamile; MENDES, Aline Rocha; LETTNIN, Carla; DOHMS, Karina Pacheco; MOSQUERA, Juan José; STOBAUS, Claus Dieter. Saúde e Educação: do mal-estar ao bem-estar docente. **Revista Educação por Escrito – PUCRS**, v.2, n.1, jun. 2011, Rio Grande do Sul.