

Os fatores que motivam os professores na realização de suas atividades: estudo de caso das instituições privadas de ensino superior em Juiz de Fora – MG

Ana Valéria Vargas Pontes

UFF - Universidade Federal Fluminense

avvpontes@uol.com.br

Ana Maria Kirschner

UFF – Universidade Federal Fluminense

ana.k@uol.com.br

RESUMO

No contexto da globalização, onde o conhecimento é cada vez mais valorizado e as organizações precisam se manter cada vez mais competitivas, surge a necessidade da administração ser menos burocrática e mais flexível a fim de gerar maior qualidade nos serviços através da motivação e do desenvolvimento do fator humano, portanto, surge a necessidade de uma gestão voltada para estratégias e políticas que venham resultar em maior qualidade dos serviços. Este artigo aborda os fatores que influenciam na motivação e satisfação dos professores, bem como apresenta os resultados obtidos com a pesquisa realizada no segmento de ensino superior privado, na cidade de Juiz de Fora, MG. Pretende-se contribuir para a gestão educacional a partir do conhecimento gerado com esse estudo.

Palavras-chave: Motivação, fator humano, comprometimento, satisfação.

1. INTRODUÇÃO

A História relata que as pessoas, por muitos e muitos anos, foram tratadas como insumos ou recursos. Se por um lado houve um grande desenvolvimento no aspecto tecnológico, não ocorreu o mesmo com as práticas voltadas aos recursos humanos. A cada dia as organizações vêm sendo forçadas a se tornar cada vez mais competitivas, por isso necessitam rever a forma de administrar. Diante desses fatos, faz-se necessária uma reformulação no conjunto de políticas e práticas que venham conciliar as expectativas da organização e de seu pessoal.

Neste cenário de grandes mudanças e alta competitividade, os gestores têm buscado modelos mais eficazes. Segundo Dutra (2006, p. 16) “...o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas...”

Observa-se, portanto, que vários estudos têm sido realizados com o intuito de identificar os fatores que impulsionam as pessoas a alcançar seus objetivos. Nas instituições de educação não é diferente. A competitividade e os padrões de qualidade e produtividade exigidos têm sido, a cada dia, aferidos pelo MEC (Ministério da Educação) e, principalmente, pelo mercado.

Para alcançar e manter padrões de qualidade e produtividade é preciso ter uma eficaz administração de pessoas. Assim, para melhor entender a complexidade das motivações em

relação aos fatores que geram maior comprometimento e identificar os benefícios que estimulam o comportamento dos professores é que este trabalho será realizado junto aos docentes das instituições de ensino privado na cidade de Juiz de Fora, MG.

Segundo Bergamini (1997, p.92), a motivação nasce no interior das pessoas; o que se deve fazer para mantê-las motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais expectativas.

Para alguns pesquisadores, atinge-se o grande diferencial da competitividade quando se alia a satisfação dos colaboradores ao desempenho da organização através de um sistema ou modelo de motivação capaz de unir na atividade laboral, maior produtividade e realização pessoal.

A organização que possuir um quadro de colaboradores motivados poderá trazer melhores resultados na prestação de seus serviços.

1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A questão é o entendimento de quais fatores motivam os professores, de ensino superior da rede privada, na realização de suas atividades, bem como, a satisfação dos mesmos em relação às políticas adotadas pelas instituições de ensino das quais fazem parte.

1.2. OBJETIVO

Este artigo visa apresentar os fatores que motivam os professores de ensino superior das instituições privadas de Juiz de Fora, MG. Entre tantas estratégias existentes o que realmente influencia o indivíduo a continuar realizando suas tarefas e qual é seu nível de satisfação em relação as atividades realizadas?

1.3. METODOLOGIA

O desenvolvimento desse estudo se fez em duas etapas: a primeira tratou da pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar as contribuições de diversos autores sobre o assunto relacionado a essa pesquisa.

A segunda etapa se constituiu no estudo de caso de caráter exploratório-descritivo, para tanto foi realizada uma pesquisa empírica com a aplicação de questionários aos professores da rede de ensino superior privado de Juiz de Fora.

O estudo de caso em questão teve como proposta investigar o universo de instituições de ensino superior privado na cidade de Juiz de Fora. Optou-se, então, por realizar a pesquisa em todas as IES privadas em Juiz de Fora. Segundo o anuário da prefeitura (2006) a cidade possuía 11 IES que agregavam um universo de 1247 docentes, a partir desse número foi gerada uma amostra que compreendia 294 professores, considerada representativa do universo de docentes de ensino superior privado em Juiz de Fora, com um erro definido de 5%. A distribuição da amostra foi proporcional ao número de professores de cada instituição, sendo assim nas faculdades com maior número de docentes foram aplicados mais questionários, o que garantiu a representatividade dos dados.

Considerando que as faculdades possuíam vários cursos de graduação, optou-se por realizar o questionário no horário de intervalo das aulas, na sala de professores onde se reuniam todos os docentes da instituição. Com relação ao curso a que o docente era vinculado a amostragem utilizada foi a não probabilística por acessibilidade, “que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.” (VERGARA, 2007, p.49)

Na coleta de dados foi utilizado como instrumento de apoio o questionário estruturado. Após a coleta, os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo.

O questionário aplicado aos professores correspondiam à amostra definida a fim de verificar as questões de pesquisa:

- Quais os principais fatores que motivam os professores?
- Qual o grau de satisfação dos professores em relação às instituições nas quais trabalham?
- Quais benefícios estimulam o comportamento dos professores?

Esse questionário, que foi elaborado especificamente para esta pesquisa, foi dividido em três partes.

A primeira parte tratou da caracterização do universo pesquisado.

A segunda parte tratou de verificar o grau de importância dado pelos professores a variáveis que foram propostas na teoria de Frederick Herzberg conhecida como teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação. O questionário, aplicado aos professores, mesclou fatores higiênicos e de motivação, identificando o grau de importância partir de cada um dos itens levantados.

A terceira parte objetivou medir o grau de concordância dos professores em relação às políticas adotadas pelas instituições, que viessem ao encontro das necessidades avaliadas na segunda parte.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O RELACIONAMENTO ENTRE PESSOAS E EMPRESA

Diante do crescimento e complexidade das organizações, surge a necessidade de se ter uma administração de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2000), a administração de recursos humanos se deu no início do século XX, após a Revolução Industrial, para mediar os conflitos entre objetivos organizacionais e individuais até então irreconciliáveis.

Motta (1979, p.8) reafirma que essa estruturação ocorre com base na escola de Administração Científica cujas características eram marcadas pelas idéias do homem como um ser puramente racional. Tal proposição afirma a existência de uma única maneira certa de otimizar a eficiência do trabalho e a fixação de padrões de produção. Nessa concepção o processo é subsidiado por seleção, treinamento, controle por supervisão e estabelecimento de um sistema de incentivos.

Essa forma de administrar tornou-se um paradigma taylorista em virtude do sucesso obtido junto às organizações, sendo na época confirmado como a forma mais eficiente.

Quanto maiores as empresas, maior é a complexidade dos recursos necessários ao seu funcionamento e desenvolvimento. As empresas são formadas por pessoas que trabalham para cumprir seus objetivos e sua missão, e exigem a sinergia de vários indivíduos que trabalham em conjunto.

No período imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se um aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores. Essa situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal, e as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho.

Essa nova fase foi denominada de Relações Industriais, cujo objetivo era de intermediar a relação de capital e trabalho. Com alterações na década de 1950, passou-se de Administração de Pessoal para Relações Industriais cuja função não era apenas a de gerenciar conflitos, mas sobretudo, a de administrar segundo a legislação trabalhista.

Mesmo com o passar do tempo, essa legislação permanece inalterada. Contudo, as empresas não param de passar por transformações.

As pessoas, então, tornam-se recursos indispensáveis para o sucesso das empresas, e assim surge o conceito de Administração de Recursos Humanos, embora continuem as limitações dos indivíduos serem vistos apenas como recursos produtivos, que executam tarefas planejadas e controladas a partir das necessidades das empresas.

Para Drucker (1997, p. 48), “as abordagens tradicionais são importantes, mas não suficientes, necessário se faz aprender a considerar as pessoas como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos e ou ameaças.”

Daí o surgimento de um novo foco nas relações entre organizações e pessoas através de uma visão sistêmica. Essa é uma abordagem sistêmica que procura entender a interação entre os subsistemas com a organização, com o ambiente externo e com os colaboradores. Dessa forma, ela dá uma visão do papel da empresa em relação às pessoas, e ela necessita de um olhar também da pessoa em direção à empresa.

Dutra (2008, p. 17) ressalta que “à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes”.

Nos dias atuais, depara-se com o seguinte cenário empresarial: mercados globais, tecnologia da informação, ambientes ambíguos, concorrência acirrada, estresse, fim do emprego tradicional, envelhecimento da população.

Esse contexto leva à reflexão de como administrar de forma eficaz, considerando pessoas não apenas como recursos, mas como, parceiros de sistemas abertos em contínua interação com seus respectivos ambientes.

Edivinsson e Malone (1998) verificam que os colaboradores são fundamentais para o desempenho organizacional, e o recurso humano é considerado como importante fator de criação de riqueza para as empresas. Desse modo, gera nas organizações uma preocupação quanto à forma de gerenciar o capital humano, através de comprometimento e envolvimento com seus funcionários. Laços que venham gerar motivação suficiente para que eles apresentem um desempenho efetivo.

Diante dessas premissas, Dutra (2008, p. 17) caracteriza gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Alguns autores procuram classificar as várias fases do processo evolutivo de gestão de pessoas com base em funções desempenhadas na organização, tendo em vista as funções: operacional, gerencial e estratégica. A partir daí surge a visão estratégica.

Nesse sentido, os recursos humanos de uma organização passam a ter um enfoque estratégico a fim de gerar um diferencial de competitividade. Portanto são capazes de constituir instrumentos fundamentais para a criação de valor para as empresas frente às adversidades de um ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente.

Observa-se que nem a visão funcionalista nem a sistêmica conseguem responder aos anseios das pessoas, existindo uma lacuna conceitual. Dutra (2008) ainda consegue observar e identificar alterações nas práticas organizacionais, detectando uma crescente preferência por transparências nas relações entre empresas e pessoas; opções por práticas de conciliação entre expectativa dos atores e empresa; espaço onde exista possibilidade de pessoas assumirem maiores responsabilidades como resultados de suas competências.

Essa idéia é reforçada por ele quando afirma, “as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela empresa não agreguem valor para as pessoas, não terão efetividade no tempo” (DUTRA, 2008, p.19).

As organizações atravessam um momento de muitas mudanças que não se limitam às estruturas da organização. Influenciam, sobretudo os padrões comportamentais, culturais e as relações internas e externas. Segundo Fischer (1992), essas mudanças não acontecem de forma esporádica, mas têm sido uma constante nos processos organizacionais.

Diante de tantas pressões, Dutra (2008) analisa a necessidade de processos mais eficientes, com maior dependência do grau de envolvimento das pessoas, e de seu comprometimento com os objetivos estratégicos organizacionais.

Para se obter um envolvimento das pessoas, não basta um discurso sobre a importância da empresa e seus objetivos sociais. É necessário também o atendimento de expectativas e necessidades delas no tempo.

As mudanças do cenário geram uma importante reflexão sobre a gestão de pessoas, e sobre a necessidade de se criarem condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Frente a tantas pressões de forças externas, a administração de recursos humanos deixa de se pautar em procedimentos de ajustes comportamentais, ganhando funções focadas na estratégia e na competitividade organizacional.

Através de seus trabalhos, Fischer (1998, p.112) salienta que “depois da globalização e acirramento da concorrência (...) tornou-se impossível referir-se à gestão de recursos humanos sem vinculá-la à questão estratégica da competitividade.”

Mudando o foco da administração, o indivíduo passa de agente passivo a ativo dentro da estratégia organizacional superando a idéia tayloriana de restrição à racionalização.

Os laços se tornam mais estreitos entre competitividade e gestão estratégica de recursos humanos, emergindo, no cenário atual, grandes desafios para a gestão de pessoas.

Por isso, os administradores têm buscado políticas que contribuam para “criar competências específicas que distinguem os produtos e serviços e favorecem a competitividade das empresas” (PORTER apud FISCHER, 1998, p.110). E os colaboradores passam a ser vistos como recursos estratégicos, fonte de vantagem competitiva.

Para fazer frente às pressões, segundo Dutra (2008, p.34), busca-se um novo modelo de gestão de pessoas em que se possa conciliar tanto a expectativa da organização quanto a das pessoas.

O modelo de gestão proposto possui premissas que suportam “idéias-força” que são valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas, sendo sintetizadas em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo.

A existência desses valores na prática gera um processo cujo resultado é o de maior efetividade. A transparência, a simplicidade na formulação de critérios e a flexibilidade são condições que darão sustentação à efetividade.

Chang e Albuquerque (2002, p.17) concluem em seus estudos que o comprometimento organizacional não depende de apenas uma estratégia, mas corresponde à “condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado”.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Pesquisando as perspectivas teóricas sobre motivação, surge a necessidade de definição do termo. Robbins (2004, p. 46) afirma que a motivação “consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”, entendendo-se necessidade como a privação física ou emocional que produz a sensação de um efeito ou resultado atraente. Esse termo também é compreendido como um comportamento externo pelo qual os indivíduos motivados empenham-se mais para obter melhores resultados e que desejam alcançar um objetivo que lhes seja significativo.

Uma das principais discussões sobre o comportamento organizacional, segundo Bowditch e Buono (2002, p.39), refere-se a “por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações”.

Alguns questionamentos surgem. O que leva alguns indivíduos a darem o máximo de seus potenciais enquanto outros não possuem o mesmo comprometimento? Como obter um desempenho otimizado de cada funcionário? Essas questões passam a ser levantadas pelos gestores num ou noutro momento.

Um grande número de teorias e pesquisas dá ênfase a esses questionamentos.

Alguns autores optaram por um enfoque mais generalista, e outros, por uma visão mais determinada, situacional, dificultando, assim um escopo inteiramente abrangente na tentativa de simplificar o estudo motivacional.

Em respostas a tantos questionamentos, foram desenvolvidas abordagens indutivas e dedutivas com o objetivo de descrever o processo. Alguns tentaram descrever tal processo através de variáveis dependentes e independentes.

Segundo Bowditch e Buono (2002) as pesquisas produziram resultados experimentais conflitantes, ao passo que modelos mais simplistas parecem manter bem o escrutínio da pesquisa, mas explicam apenas segmentos específicos do processo de motivação.

Não considerando que nenhuma teoria seja superior à outra, mas que “todas as perspectivas têm dados que sugerem que elas podem explicar o comportamento, entretanto nenhuma delas explica o comportamento em todas as situações”. BOWDITCH E BUONO (2002, p.39)

Alguns gestores inconscientemente, se utilizam dessas teorias para motivar seus colaboradores: uns são bastante coercivos tomando como base o controle; outros utilizam-se de benefícios financeiros, outros investem nas considerações sociais, outros ainda apostam nos desafios e desenvolvem as questões de responsabilidade e de oportunidade.

Embora existam autores que acreditem que alguns indivíduos são muito motivados e outros desmotivados, para Robbins (2001, p.341) “poucos de nós somos motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada”.

Importante observar que as percepções que se tem do indivíduo influenciam na abordagem adotada sobre motivação.

A motivação é fundamental para o perfeito andamento da organização. É o que compartilham Davis e Newstrom (2001, p.11), acrescentando que “não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.”

Robbins ressalta que “a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2002, p.342).

Para Bowdith e Buono (1990, p. 11), na opinião de psicólogos e sociólogos, os colaboradores possuíam necessidades pessoais e sociais que careciam de satisfação e “se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente no trabalho...”

Portanto, faz-se necessária a análise das teorias cujo estudo está voltado para entender como a motivação pode influenciar no melhor desempenho organizacional.

2.3 TEORIA DAS NECESSIDADES

A teoria das necessidades foi também denominada de teoria motivadora de conteúdo (cognitivas) que se baseou em fatores de motivação, vinculados na sua maior parte, ao conteúdo do trabalho. Davis e Newstrom (2001, p. 54) salientam a diferença entre conteúdo do trabalho e contexto do trabalho. No último, estão os fatores de manutenção porque se relacionam com o ambiente que envolve o trabalho. Eles afirmam que essa diferença se assemelha ao que a psicologia chama de fatores de motivação intrínsecos, que correspondem às recompensas internas que sente a pessoa quando realiza um determinado trabalho. Os fatores de motivação extrínsecos são recompensas que ocorrem fora do trabalho, gerando uma satisfação indireta na hora em que a atividade está sendo realizada.

Davis e Newstrom (2001, p. 58) afirmam que as teorias de conteúdo “relacionam a pessoa com seu eu íntimo e de que forma seu estado interno de necessidade determina o comportamento”.

Ainda é ressaltado por Bergamini (1997, p. 92) que o desconhecimento das necessidades dos colaboradores bem como o atendimento dessas necessidades pode provocar desmotivação.

2.3.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria de Abraham H. Maslow é considerada como modelo principal na discussão sobre motivação e necessidade. De acordo com Bowditch e Buono (2002, p. 41), “Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos”, e ainda propõe que as necessidades possuam uma graduação. O indivíduo só iria para um nível mais alto de necessidades quando as necessidades básicas de nível mais baixo já estivessem satisfeitas. Davis e Newstrom (2001, p.53) corroboram que os indivíduos possuem carências que precisam saciar, e que algumas, já supridas, que já foram supridas não possuem mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Dessa forma, as pessoas são energizadas pela falta ou necessidade de algo; movimentam-se com maior paixão no sentido de alcançar alguma coisa.

Robbins (2001, p.343) analisa a teoria de Maslow e afirma que as necessidades humanas são divididas da seguinte forma:

- a) necessidade fisiológicas: ar, sede e fome;

- b) necessidade de segurança: inclui estabilidade e proteção contra ameaças e privações físicas e psicológicas;
- c) necessidade sociais: interação social, amizade, afeto e amor;
- d) necessidade de estima: está ligada a fatores internos de estima, auto-respeito, amor-próprio, autonomia e fatores externos, como reconhecimento e consideração;
- e) necessidade de auto-realização: está relacionada com auto-satisfação, realização de potencial pessoal e crescimento.

Quando uma necessidade não é satisfeita, gera-se uma energia que impulsiona reações e comportamento nas pessoas, com vistas a alcançar o estado desejado. Quando obtêm sucesso nessa busca, através da necessidade satisfeita, a tensão é reduzida. Conclui-se que a motivação é um estado permanente de tensão. Para que a motivação resulte em produtividade, torna-se necessário que as necessidades dos indivíduos sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

Segundo Bowditch e Buono (2002, p. 41), afirmam que o principal valor dessa abordagem “é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento” (BOWDITCH e BUONO, 2002, p.42).

A estratégia sugerida por essa teoria é fundamentada nas necessidades não satisfeitas do colaboradores, a partir da quais os gestores teriam a faculdade de influenciar o comportamento deles.

Fato é que cada indivíduo pode apresentar-se em lugares diferentes na escala hierárquica, o que também poderia ser alterado no tempo.

É salientado que a teoria de Maslow possui uma abordagem contingencial sobre a motivação, e portanto, os gestores precisam adaptar suas estratégias a cada funcionário para, dessa forma, garantir uma maximização dos resultados.

2.3.2 O MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na década de 50, Frederick Herzberg, com base em suas pesquisas, desenvolve a teoria de motivação dos dois fatores: higiene e motivação. Segundo Davis e Newstrom (2001, p.53), Herzberg solicita aos pesquisados que se lembrem de dois momentos em relação ao trabalho: um quando se sentiram bem, e outro quando se sentiram especialmente mal, e depois que retratem as circunstâncias que os conduziram a esses julgamentos. Através dessas observações, Herzberg sugere que a motivação é formada por dois grupos: o primeiro relacionado a perspectivas e atividades do trabalho que “podem impedir a insatisfação, mas não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene)” e o segundo aos aspectos e atividades relacionados “ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).” (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 43)

Para Herzberg, tradicionalmente, os gestores só levavam em consideração os fatores higiênicos para motivar seus funcionários, a partir da visão de que o trabalho era percebido como algo desagradável, penoso. Para melhorar o desempenho na realização das tarefas, as empresas ofereciam recompensas salariais. Alguns gestores se utilizavam de recompensas, reforço positivo. Entretanto, outros administradores utilizavam a punição como meio para se obter melhor produtividade.(REIS, 2001, p.52)

O modelo desenvolvido por Herzberg também é conhecido como a teoria da higiene-motivação. Seu principal realce está na convergência dos fatores de higiene para o

impedimento da insatisfação no trabalho. Para se alcançar desempenhos otimizados, os gestores precisam agregar motivadores ao trabalho.

Robbins (2004, p. 49) salienta a classificação feita por Herzberg de fatores intrínsecos: auto-estima, progresso, reconhecimento e realização, que sugerem vínculos com a satisfação. Já a insatisfação estaria vinculada aos fatores extrínsecos como: supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho.

Dessa feita, os gestores que trabalham a extinção dos fatores que ocasionam insatisfação podem ter como resultado a tranqüilidade, mas não há garantia de motivação. Para se motivar os indivíduos, segundo Herzberg, é necessário salientar e enfatizar os fatores intrínsecos.

Vergara (2000) salienta que o estar satisfeito não garante motivação, pois “necessidades satisfeitas não mais motivam”. No entanto, a pesquisa realizada por Herzberg trouxe conclusões que fazem sentido e se articulam bem com a teoria de Maslow. As necessidades que se encontram na base da pirâmide, quando não satisfeitas, produzem desconforto; embora, quando atendidas, não mais motivam. As necessidades subsequentes, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.

Pode-se observar na figura dois a comparação entre as duas teorias.

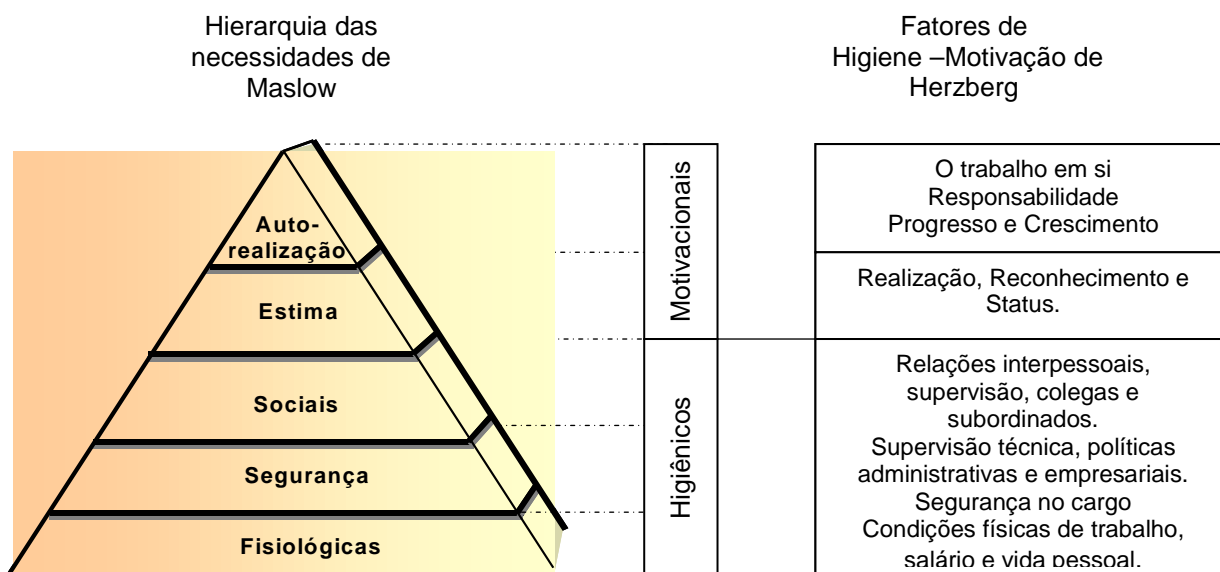


Figura 2 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg
 Fonte: Chiavenato (2000, p. 401)

Embora os autores façam críticas a essa teoria, cabe ressaltar que a teoria da higiene-motivação tem a sua importância pela nova maneira de abordar a motivação dos empregados, porque até então a motivação era vista “como um conceito adimensional: a satisfação num extremo de um contínuo, e a insatisfação no outro”. (BOWDICHT e BUONO, 2002, p.45)

Ainda estes autores salientam a importância desse trabalho na reformulação de cargos - novas políticas de gestão de pessoas - bem como colaboração dessa teoria para o desenvolvimento administrativo e organizacional ocorrido nas décadas de 1960 e 1970.

Robins (2001, p. 350) ressalta que os gestores se basearam em quatro recomendações de Herzberg para gerar satisfação no empregado:

- a) Propiciar atividades intelectualmente desafiadoras: para Herzberg o que torna o trabalho desafiador é a possibilidade de o empregado utilizar suas competências na resolução de tarefas, e liberdade na tomada de decisão, aumentando o desempenho.
- b) Prover recompensas justas: os empregados precisam de políticas de promoção e de pagamentos que tragam percepção de justiça, que sejam claras e adequadas com seus desejos.
- c) Proporcionar condições de trabalho confortáveis: os empregados necessitam de um ambiente que lhes dê condições de realizar suas tarefas de forma adequada.
- d) Estimular um bom clima de trabalho em equipe: os funcionários, além de vantagens tangíveis de interação social que resultem em satisfação no trabalho, necessitam de gestores que tenham a prática de “feedbacks” e que ouvem as sugestões para melhoria das atividades.

Embora esse estudo tenha suas limitações, ele ainda hoje tem sido usado como fator importante na tentativa de operacionalizar a teoria da motivação.

3. RESULTADOS

O perfil dos professores é traçado a partir dos 213 questionários respondidos. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino, 58,7%, no tocante a formação acadêmica 61%, a maioria, possuem mestrado, e uma pequena minoria são pós-doutores 0,9%, e o restante dos professores com graduação 1,4%, especialização 26,3% e doutores 10,3% .

Quanto ao tempo dedicado à docência constatou-se que 65,8% dos entrevistados dedicam-se à docência por um período inferior a 10 anos, sendo que desses, 25,4% dedicam-se a essa atividade por um período entre quatro e seis anos. Com relação aos 34,2% restantes 8% possuem entre onze e quinze anos de docência, 15% entre dezesseis e vinte e cinco anos e 10,3% são docentes há mais de vinte e seis anos.

A tabela 01 contém as médias das notas atribuídas pelos professores aos diferentes itens avaliando a importância de cada um. A escala varia de um a sete sendo:

- 1 = Nada importante
- 2 = Indiferente
- 3 = Pouco importante
- 4 = Importante
- 5 = Muito Importante
- 6 = Extremamente importante
- 7 = Essencial

Tabela – 01 Média dos atributos de importância

ITENS	FATORES - HIGIÊNICOS/ MOTIVACIONAIS	MÉDIAS
1	Participar das decisões estratégicas da instituição	5,51

2	Ser bem remunerado financeiramente	6,09
3	Trabalhar em equipe	6,31
4	Aprimorar seu conhecimento	6,86
5	Expandir sua rede de contatos	6,04
6	Ter seu desempenho reconhecido	6,42
7	Enfrentar desafios	6,44
8	Trabalhar com um bom clima organizacional	6,72
9	Proporcionar satisfação pessoal	6,75
10	Dar e receber feedbacks	6,43

Fonte: Elaborada pela autora

É possível notar que os professores julgam todos os atributos como importantes, visto que a maioria das médias se encontra entre seis e sete. Se forem colocadas, numa ordem decrescente de importância, as respostas ficariam ordenadas da seguinte forma, de acordo com as médias alcançadas em cada item:

Tabela – 02 Ordem de classificação dos atributos

ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO	FATORES - HIGIÊNICOS/ MOTIVACIONAIS	MÉDIAS
4	Aprimorar seu conhecimento	6,86
9	Proporcionar satisfação pessoal	6,75
8	Trabalhar com um bom clima organizacional	6,72
7	Enfrentar desafios	6,44
10	Dar e receber feedbacks	6,43
6	Ter seu desempenho reconhecido	6,42
3	Trabalhar em equipe	6,31
2	Ser bem remunerado financeiramente	6,09
5	Expandir sua rede de contatos	6,04
1	Participar das decisões estratégicas da instituição	5,51

Fonte: Elaborada pela autora

Com essa classificação, segundo a teoria de Herzberg, pode-se observar a partir da ordenação dos itens pelo grau de importância, que as médias mais altas estão nos fatores considerados como motivacionais e depois começa a aparecer os fatores higiênicos que impedem a insatisfação, mas não geram um comportamento motivado. Para Herzberg os fatores intrínsecos como: auto-estima, progresso, reconhecimento e realização, sugerem vínculos com a satisfação. Portanto, pode-se observar através das médias do grau de importância que para os professores os fatores intrínsecos são muito importantes para a sua satisfação.

A tabela 03 mostra as médias das notas atribuídas pelos professores aos diferentes itens mensuradores da concordância deles em relação à satisfação com as políticas de pessoas adotadas nas instituições de que fazem parte. A escala varia de um a sete, sendo:

- 1 = Discordo totalmente

- 2 = Discordo em grande parte
- 3 = Discordo em menor parte
- 4 = Indiferente
- 5 = Concordo em menor parte
- 6 = Concordo em grande parte
- 7 = Concordo totalmente

A tabela 03 mostra as médias de acordo com o grau de satisfação obtido através das respostas dos professores.

Tabela - 03 Média dos atributos de satisfação

ITENS	ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS
1	Participação na tomada de decisão	4,04
2	Comunicação transparente e eficaz	5,03
3	Incentivo à participação em congressos e encontros	4,87
4	Valorização da capacitação pela Instituição	5,49
5	Satisfação proporcionada pelo trabalho	6,51
6	Política salarial definida	5,48
7	Possibilidade de crescimento profissional	5,27
8	Salário compatível com trabalho desempenhado	4,90
9	Valorização de atividades em equipes	5,37
10	Benefícios oferecidos	2,97
11	Política de capacitação	4,13
12	Reconhecimento do trabalho	5,80
13	Motivação à permanência na Instituição	6,47

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 03 mostra que a média de satisfação dos professores em relação às políticas praticadas pelas instituições ficou entre quatro e seis para a maioria dos itens. Esse resultado evidencia que as médias de importância ficaram acima das médias de satisfação, sinalizando às instituições que existe um *gap* entre o que é esperado e o que tem sido praticado por elas no que concerne às políticas de pessoas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se com este estudo a importância de processos mais eficientes na gestão de pessoas, assim como a necessidade de maior envolvimento dos indivíduos diante de cenários com tantas mudanças e pressões. Para se obter o comprometimento dos colaboradores não bastam discursos, mas se faz necessário o atendimento às suas expectativas e necessidades de

desenvolvimento, realização e reconhecimento. O comprometimento organizacional constitui uma condição para que as organizações possam obter vantagem competitiva sustentável.

A partir da observação dos resultados da pesquisa, é possível traçar o perfil dos professores pesquisados e este estudo certamente oferece entendimento dos fatores que motivam os professores na realização de suas atividades, gerando conhecimento a respeito das necessidades dos professores.

O estudo sobre a motivação e o seu entendimento pode facilitar ao gestor criar políticas que venham a fomentar a produtividade e a satisfação dos funcionários. Pode-se notar que o trabalhador motivado se compromete mais com a organização, gerando, dessa forma melhores desempenhos.

Na análise dos resultados sobre o grau de importância dada pelo professor aos itens que foram formulados a partir da teoria de Herzberg, (fatores higiênicos, que impedem a insatisfação, mas não geram motivação e os fatores motivacionais, que produzem satisfação no trabalhador, motivando-os para o exercício de suas atividades), é possível notar que os professores julgam todos os itens importantes, tanto os relacionados aos aspectos higiênicos quanto aos aspectos motivacionais. Esses resultados vêm corroborar as afirmações de Maslow, à medida em que a cada necessidade atendida passa-se para a próxima que se torna dominante. Repete-se o processo até indivíduo atingir o topo da pirâmide constituído pelas necessidades sociais, as relacionadas com a estima e a auto-realização.

Os indivíduos possuem necessidades pessoais e sociais que precisam de satisfação, caso os administradores não respondam a essas necessidades, o resultado pode ser um desempenho a quem do esperado.

Diante desses resultados, é sugerido que as instituições busquem alternativas a fim de atender as expectativas dos professores. O estudo mostra a importância de se construir modelos e processos de trabalho que levem em consideração as expectativas e necessidades dos indivíduos. E atualmente diante de cenários com tantas mudanças se torna cada vez mais necessário o conhecimento do perfil dos colaboradores. As forças motivacionais afetam a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho, para tanto, faz-se necessário desenvolver uma energia nas pessoas que seja capaz de realizar objetivos, e, além disso, adequar às estruturas organizacionais às expectativas de motivação dos colaboradores.

5. REFERÊNCIAS

- BARRELLA, Wagner Däumichen et al. Motivação *versus* o ambiente de trabalho. In: Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. ENEGEP, 2002. 1 CD-ROM.
- BERGAMINI, C.W. Motivações nas organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas,2008.
- BERGAMINI, C.W.; CODA, R.(Organização). Psicodinâmica da vida Organizacional. São Paulo: Atlas,1997.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. Elementos de comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Criatividade e Inovação. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: ano 3, n.2, p.13-38, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHOPRA, Deepak. A alma da Liderança. HSM Management. São Paulo. n.º33, pg. 60-63, Julho-agosto, 2002.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho.vol.1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso. 2002. 86f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002.
- DRUCKER, Peter F. Fator Humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira,1997.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHER, R.M. A modernidade de gestão em tempos de cólera. Revista de Administração da USP, v.27, n° 4, out./dez.1992.
- REIS, José dos Santos. Os fatores motivacionais para o trabalho – um estudo de caso da empresa Marilan. Florianópolis: Insular, 2001
- ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. Trad.Reynaldo Marcondes.São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.