

## **Políticas de Gestão de Pessoas *Versus* Motivação: Um Estudo sobre os Professores do Segmento das IES em Juiz de Fora.**

Ana Valéria Vargas Pontes

UFF - Universidade Federal Fluminense

[avvpontes@uol.com.br](mailto:avvpontes@uol.com.br)

Ana Maria Kirschner

UFF – Universidade Federal Fluminense

[ana.k@uol.com.br](mailto:ana.k@uol.com.br)

### **Resumo**

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 tornarem cada vez mais competitivas. Por isso necessitam rever a forma de administrar seus colaboradores. 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. A motivação é um atributo dos seres humanos, sendo na maioria das vezes, o principal responsável pelas ações e o desenvolvimento do ser humano. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo conhecer os fatores que motivam os professores de ensino superior de Juiz de Fora, MG, proporcionando à gestão de pessoas, através desse conhecimento, uma melhor visão para elaboração de políticas de gestão adequada as expectativas e necessidades dos professores. Buscou-se algumas variáveis que foram propostas na teoria de Frederick Herzberg conhecida como teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação, escolhida como foco central para embasamento do presente estudo. Essas variáveis vão suscitar as perguntas do questionário. Herzberg afirmou que os fatores intrínsecos como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização estão ligadas à satisfação e que os fatores extrínsecos como supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho estão ligados à insatisfação. O questionário aplicado mesclou fatores higiênicos e de motivação, identificando o grau de importância para o professor de cada um dos itens levantados. No universo de 1247 docentes 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%. Na coleta de dados foi utilizado como instrumento de apoio o questionário estruturado. Essa coleta foi realizada com cada professor na instituição em que trabalhava. Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados em um *software* estatístico específico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – pacote estatístico para ciências sociais. Conclui-se que este estudo oferece subsídios para que as IES tenham um melhor entendimento dos fatores que motivam os professores na realização de suas atividades.

Palavras-Chave: política, prática, pessoas, motivação.

## **1. Introdução**

No cenário atual, influenciadas pela globalização, as organizações disputam o mercado altamente competitivo. Esse contexto força as empresas a olharem as pessoas não mais como insumos e recursos, surgindo uma nova dimensão em relação à gestão estratégica de pessoas. É o início de um processo de reformulação das políticas e práticas que venha conciliar as expectativas da organização e de seu pessoal. Dutra (2006, p. 16) afirma que “...o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas...”

Os indivíduos em nossa sociedade estão constantemente se perguntando por que trabalho, para que trabalho. Essas questões se fazem presentes na tentativa de se identificar o significado atribuído ao trabalho, e ao mesmo tempo, atribuído à existência humana.

Observa-se 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, são direcionadas a adotar uma forma de gestão que apóie e incentive o colaborador, oferecendo para isso benefícios e incentivos alternativos, capazes de atrair e manter uma força de trabalho qualificada, motivada e comprometida.

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 foi realizado junto aos docentes das instituições de ensino superior privado na cidade de Juiz de Fora, MG.

Surge desse modo, a partir do conhecimento do perfil dos professores, a possibilidade por escolha de práticas coerentes, que em longo prazo, resulte em melhores níveis de satisfação no trabalho, a fim de responder aos desafios dessa nova realidade.

## **2. Aspectos Motivacionais nas organizações**

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 (1992, 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. 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). Quando motivado, o colaborador pode se comprometer mais com a organização, gerando melhores desempenhos. Para se atingir um alto nível de produtividade é importante trabalhar a motivação que constitui um dos elementos desse processo, afirma Robbins (2001, p.341).

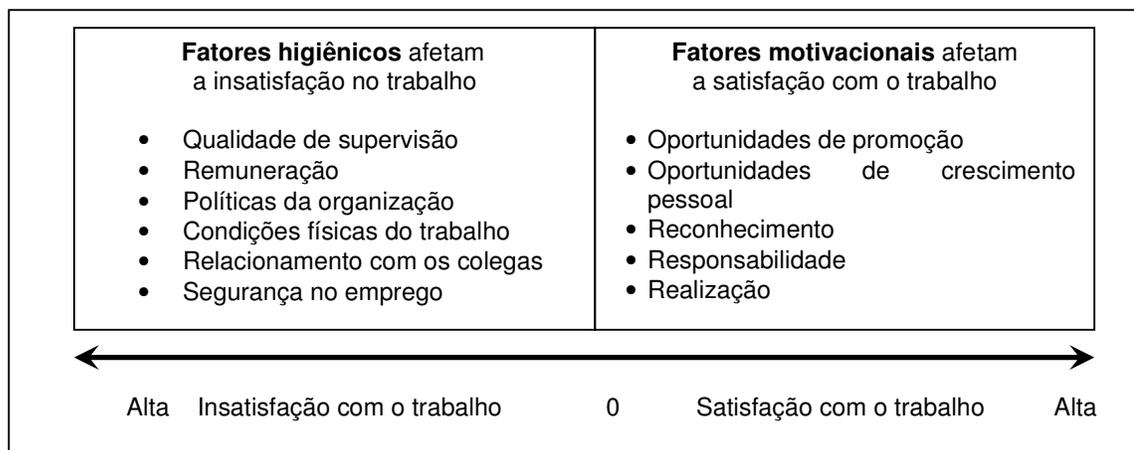
Para Bowdith e Buono (1990, p. 11), os colaboradores possuíam necessidades pessoais e sociais que careciam de satisfação e “se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis consequências o desempenho deficiente no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

### 3. Fatores que promovem a motivação

Herzberg ressalta a teoria da higiene-motivação, onde os fatores de higiene afetam a insatisfação no trabalho, enquanto os fatores motivacionais afetam a satisfação no trabalho. 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. Por outro lado 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 tranquilidade, mas não há garantia de motivação. Segundo Herzberg, para que os indivíduos sejam motivados é necessário salientar e enfatizar os fatores intrínsecos. A figura um mostra a relação de fatores higiênicos e fatores motivacionais.



**Figura 1 - Teoria de dois fatores de Herzberg**

Fonte: baseado em F. Herzberg, “One more time: how do you motivate employees?”, Harvard Business Review, jan./fev. 1968, p.57 apud Robbins (2004)

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 na colaboração dessa teoria para o desenvolvimento administrativo e organizacional.

Robins (2001, p. 350) ressalta que os gestores se basearam em algumas 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 a 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 a 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 ouçam 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.

Em suma a motivação do trabalhador é um fator crítico, seu estudo é necessário para evitar e corrigir políticas de gestão de pessoas, que possam gerar insatisfação nos funcionários diminuindo seu comprometimento com a organização.

#### **4. Metodologia**

Após a exposição do assunto e a discussão do tema através de fundamentação teórica, a presente pesquisa possui como objetivo, investigar quais fatores que promovem a motivação do professor que atua no ensino superior privado. A pesquisa apresentada neste artigo foi caracterizada como um estudo de caso, segundo Vergara (2007, p.49), “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo.” Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi de cunho exploratório, pois, através do levantamento bibliográfico co-relacionado com as informações geradas pela pesquisa, tornou possível o entendimento das questões levantadas. Foi utilizada a metodologia quantitativa para a abordagem do problema, para tanto, aplicou-se um questionário. O segmento estudado foi o de professores das instituições de ensino superior privado da cidade de Juiz de Fora e optou-se, então, por realizar a pesquisa em todas as IES privadas em Juiz de Fora.

A pesquisadora buscou algumas variáveis que foram propostas na teoria de Frederick Herzberg conhecida como teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação foi escolhida como foco central da teoria que embasou o presente estudo. Essas variáveis vão suscitar as perguntas do questionário, Herzberg afirmou que os fatores

intrínsecos como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização estão ligados à satisfação e que os fatores extrínsecos como supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho estão ligados à insatisfação. Para ele os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e isolados daqueles que geram insatisfação, portanto, quando se elimina os fatores causadores de insatisfação, pode se conseguir o equilíbrio. Contudo, para se motivar a força de trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si e nos resultados diretamente derivados dele.

Bergamini (1997, p. 92) ressalta que o desconhecimento das necessidades dos colaboradores bem como o não atendimento dessas necessidades pode provocar desmotivação.

O questionário aplicado mesclou fatores higiênicos e de motivação, identificando o grau de importância para o professor de cada um dos itens levantados.

Na figura dois observa-se as questões levantadas na pesquisa bem como sua classificação em fatores higiênicos e motivacionais.

FATORES	HIGIÊNICOS/ MOTIVACIONAIS
Participar das decisões estratégicas da instituição	HIGIÊNICOS
Ser bem remunerado financeiramente	HIGIÊNICOS
Trabalhar em equipe	HIGIÊNICOS
Aprimorar seu conhecimento	MOTIVACIONAIS
Expandir sua rede de contatos	HIGIÊNICOS
Ter seu desempenho reconhecido	MOTIVACIONAIS
Enfrentar desafios	MOTIVACIONAIS
Trabalhar com um bom clima organizacional	HIGIÊNICOS
Proporcionar satisfação pessoal	MOTIVACIONAIS
Dar e receber feedbacks	MOTIVACIONAIS

**Figura 2 - Fatores Higiênicos e Motivacionais.**

Fonte: Elaborado pela autora

No universo de 1247 docentes 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. 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. Essa coleta foi realizada com cada professor na instituição em que trabalhava. Após a aplicação dos questionários, estes dados foram tabulados em um *software* estatístico específico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – pacote estatístico para ciências sociais.

## 5. Resultados e análise dos dados obtidos

### 5.1 Perfil dos professores

Nas três primeiras perguntas do questionário buscou-se traçar o perfil dos professores pesquisados através das informações sobre o sexo, formação acadêmica, tempo de sua atividade.

Seguem os dados.

A maioria dos entrevistados, nessa pesquisa, é do sexo masculino, 58,7%, enquanto 41,3% são do sexo feminino. No tocante à formação acadêmica dos professores, mais da metade dos entrevistados, 61%, possuem mestrado, ou seja, dos 213 entrevistados, 130 professores são mestres, uma minoria, 0,9% possuem pós-doutorado e poucos professores cursaram apenas graduação, 1,4%. Com relação aos 36,7% restantes, 26,3% possuem especialização e 10,3% doutorado.

Pode-se notar 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. Embora o período de docência ser relativamente pequeno, a maioria já possui mestrado. 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.

### 5.2 Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais

O questionário elaborado continha dez afirmativas, cinco a respeito dos fatores higiênicos e cinco relacionado com os fatores motivacionais. Como salientado por Robbins (2004, p. 49) 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. As afirmativas elaboradas a partir dos fatores higiênico: participar de decisões estratégicas, ser bem remunerado, trabalhar em equipe, expandir redes de contato, trabalhar num bom clima organizacional; já as relacionadas aos fatores motivacionais são as seguintes: aprimorar conhecimento, ter desempenho reconhecido, enfrentar desafios, proporcionar satisfação pessoal, dar e receber *feedbacks*. Bergamini (1997, p. 92) ressalta que o desconhecimento das necessidades dos colaboradores bem como o não atendimento dessas necessidades pode provocar desmotivação.

Foi utilizada a escala de Likert com sete pontos. Os professores respondiam cada questão baseados no grau de importância: desde essencial até nada importante. A ordem das afirmativas apresentada no questionário e mescladas ficou da seguinte forma: participação das decisões estratégicas, ser bem remunerado financeiramente, trabalhar em equipe, aprimora seu conhecimento, expandir sua rede de contatos, ter seu desempenho reconhecido, enfrentar desafios, trabalhar com um bom clima organizacional, proporcionar satisfação pessoal, dar e receber *feedbacks*.

1. Pôde-se observar em relação ao primeiro item “participação nas decisões estratégicas” que cerca de 38% dos entrevistados, oitenta professores, consideram essencial. Se for somado o percentual dos entrevistados que consideram esse item como importante, muito importante, extremamente importante e essencial, constata-se que 90% percebem a importância de se participar das decisões estratégicas. Frederick Herzberg

aborda em sua teoria que a busca no trabalho pela participação é caracterizado como fator que impede a insatisfação.

2. Em relação ao segundo item “boa remuneração” financeira mostra que os candidatos que consideram essencial, extremamente importante, muito importante e importante somam-se 96,8%, contra apenas 3,2% cujas pontuações encontram-se de pouco importante a nada importante. Herzberg, em sua teoria dos Dois Fatores: os motivacionais e os higiênicos, afirma que o ser bem remunerado é fator que impede a insatisfação. A remuneração não é considerada como fator motivacional, mas sua falta gera insatisfação.
3. Examinado o item três, “trabalho em equipe” nota-se que apenas 1% dos respondentes não valoriza o trabalho em equipe, sendo que o restante julga que o trabalho em equipe é relevante para a realização de suas atividades. O professor Elton Maio na década de vinte, como resultado de pesquisas realizadas, afirmava que o comportamento social era a melhor maneira de motivar os funcionários. Busca-se um maior comprometimento do professor quando ele se sente parte integrante do grupo, instituindo-se um espaço para a discussão de suas preocupações, desejos e anseios.
4. Passando ao quarto item “aprimorar o conhecimento como forma de crescimento intelectual” conclui-se que em sua grande maioria, 92%, valorizam a busca de conhecimento como forma de crescimento intelectual. Como observado na literatura, a pessoa desempenhará melhor a tarefa ou atividade a partir do momento em que sentir “confiança em si”; a busca pelo conhecimento pode gerar no indivíduo a confiança de que os objetivos estão ao alcance do desempenho desejado e que a meta é possível de ser alcançada, gerando assim um estímulo para realização do trabalho.
5. Quando abordado o item cinco “expansão de sua rede de contato” observa-se que os respondentes consideraram como importante, até essencial, por 97,4%. Mais uma vez é evidenciado a importância do fator motivacional, abordado na teoria de Herzberg, em que ele afirma que a participação social é importante para gerar estímulo e impedir a insatisfação.
6. O sexto item da entrevista aborda como o respondente vê a questão de ter seu desempenho reconhecido na instituição em que exerce suas atividades. Verifica-se que esse item também é considerado no mínimo importante para os professores, sendo que para 98% dos entrevistados, esse quesito é considerado importante, muito importante, extremamente importante ou essencial. Como essencial foi considerado por 67% dos entrevistados representam uma grande maioria. Maslow afirma em sua teoria que a necessidade de reconhecimento surge da vontade que o indivíduo tem de se destacar perante o grupo a que pertence, sendo alvo de respeito e consideração. Herzberg salienta que os fatores motivacionais, como o reconhecimento, são baseados no conteúdo do cargo produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade acima dos níveis normais.
7. O sétimo item trata do grau dado pelo entrevistado à “importância de enfrentar desafios”, nota-se que para uma grande parte dos entrevistados; 62%, é essencial enfrentar desafios. Ressalta-se que dentre todos os entrevistados nem um respondeu que esse item era pouco ou nada importante. A partir desse resultado torna-se relevante salientar que um dos elementos essenciais da teoria da fixação de objetivos é o desafio, considerado como instrumento motivacional. Quando esse elemento é utilizado, os funcionários sentem-se motivados, embora haja a necessidade de que as metas relacionadas com o desafio sejam atingíveis ou alcançáveis, de forma a

envolverem-se a competência do colaborador e os recursos organizacionais disponíveis.

8. O oitavo item traz a discussão sobre a avaliação feita pelo entrevistado a respeito de se trabalhar num ambiente que ofereça um bom clima organizacional, percebe-se que para 80% dos pesquisados é essencial trabalhar num bom clima organizacional. Destaca-se o fato de que nenhum dos entrevistados considera esse item pouco importante, indiferente, nada importante. Ficando evidenciado que segundo Alderfer o grupo de relacionamentos no qual está inserido esse item é de suma importância para que o professor sinta-se satisfeito na realização de suas atividades.
9. O nono item trata da importância dada pelo entrevistado à “satisfação pessoal na realização de suas atividades” revela que 82% dos professores respondem como essencial a satisfação pessoal na realização de seu trabalho. Mostrando dessa forma a grande importância que os entrevistados dão a esse item pesquisado. De todos os itens respondidos sobre o grau de importância, a satisfação pessoal na realização de suas atividades foi a que obteve o terceiro maior grau de importância.
10. E por fim o décimo item trata da importância dada pelo entrevistado a “dar e receber *feedbacks*”. Entrevistados classificam esse item como pelo menos importante; desse percentual 64% dizem ser essencial o dar e receber *feedbacks*. Pode-se observar o grau de importância dado por todos os professores a esse item. Dentro das recomendações de Herzberg encontra-se a prática de *feedbacks* como importante para a motivação dos funcionários.

As questões serão apresentadas com suas respectivas médias tabuladas pelo software SPSS. As médias relacionadas, aos graus de importância, são apresentadas na tabela um que 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**

GRÁFICOS	FATORES - HIGIÊNICOS/ MOTIVACIONAIS	MÉDIAS
5	Participar das decisões estratégicas da instituição	5,51
6	Ser bem remunerado financeiramente	6,09
7	Trabalhar em equipe	6,31

8	Aprimorar seu conhecimento	6,86
9	Expandir sua rede de contatos	6,04
10	Ter seu desempenho reconhecido	6,42
11	Enfrentar desafios	6,44
12	Trabalhar com um bom clima organizacional	6,72
13	Proporcionar satisfação pessoal	6,75
14	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
8	Aprimorar seu conhecimento	6,86
13	Proporcionar satisfação pessoal	6,75
12	Trabalhar com um bom clima organizacional	6,72
11	Enfrentar desafios	6,44
14	Dar e receber feedbacks	6,43
10	Ter seu desempenho reconhecido	6,42
7	Trabalhar em equipe	6,31
6	Ser bem remunerado financeiramente	6,09
9	Expandir sua rede de contatos	6,04
5	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 começam a aparecer os fatores higiênicos que impedem a insatisfação, mas não geram um comportamento motivado. Exceção se faz no item trabalhar num bom clima organizacional, que aparece em terceiro lugar na classificação.

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.

## **6. Conclusões**

É importante destacar que este trabalho se propôs a pesquisar os fatores que motivam os professores na realização de suas atividades, já que a literatura ressalta através dos estudos de Robbins (2001, p.341) que “para se atingir um alto nível de produtividade é importante trabalhar a motivação que constitui um desses elementos no processo”. Cabe, no entanto, retomar a delimitação a que este trabalho se propôs: não pesquisar o nível de produtividade, mas a motivação dos professores na realização de suas atividades.

Este estudo certamente oferece subsídios para que as instituições de ensino superior privado na cidade de Juiz de Fora, MG tenham um melhor entendimento dos fatores que motivam os professores na realização de suas atividades, para que elas conheçam o grau de importância dada pelos professores em relação a fatores higiênicos e fatores motivacionais, a fim de oferecer subsídio para a elaboração de políticas e estratégias que venham gerar satisfação nos professores e como resultado, maior comprometimento com os objetivos organizacionais. As respostas individuais obtidas através da pesquisa fundamentadas a partir dos pressupostos da teoria de Herzberg indicam que para os professores os fatores motivacionais são de suma importância no atendimento de suas expectativas. Assim as instituições de ensino podem estabelecer um plano de ação que possibilite uma maior atenção para os fatores que obtiveram maior média de importância. Com base nos resultados da pesquisa realizada, tornou-se possível afirmar que de acordo com a abordagem de Davis e Newstrom (2001), sobre a teoria da motivação de Herzberg, as necessidades humanas podem ser preenchidas através dos fatores de manutenção ou higiênicos e de motivação. No caso deste estudo é possível afirmar que os professores julgam importante o atendimento de suas expectativas em relação aos fatores higiênicos, mas que como resultado, apenas impediria a insatisfação. E ao passo que, o atendimento dos fatores motivacionais possibilitaria uma maior satisfação e comprometimento dos professores com suas instituições.

Como sugestão para futuras pesquisas, a realização de uma investigação no grau de importância correlacionado com o grau de concordância em relação às políticas já adotadas nas instituições, a fim de identificar se aqueles fatores que foram considerados importantes pelos professores, estão sendo atendidos e quais as possíveis deficiências, possibilitando à gestão de pessoas a revisão e o alinhamento das políticas caso necessário.

## Referências

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE JUIZ DE FORA. Centro de Pesquisas Sociais da Universidade Federal de Juiz de Fora.2006,2007. CD-ROM.

ACETTA, Lúcia Teresa A.de S. **A motivação de pessoas como fator crítico para a garantia da qualidade em serviços:** Um estudo de caso numa empresa de tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

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. **Psicodinâmica da vida Organizacional.** São Paulo: Atlas,1997.

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. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.**vol.1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Humano no Trabalho.** vol.2, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DELFGAAUW, Josse; DUR, Robert A.J. Signaling and screening of workers' motivation. **Sage Journals OnLine,** Maio 2002. Disponível em: <<http://www.scirus.com/srsapp/search?q=>>. Acesso: 08 maio 2008.

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.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas.** Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2000.