



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR:  
Perspectivas dos docentes em duas instituições, uma pública e outra  
privada em João Pessoa – PB**

ANAYSE HELEN DIONÍSIO TORRES

João Pessoa  
Outubro, 2018

ANAYSE HELEN DIONÍSIO TORRES

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR:  
Perspectivas dos docentes em duas instituições, uma pública e outra  
privada em João Pessoa – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

**Professor Orientador:** Me. Paula Luciana B. Sanches.

**Coordenador do Curso:** Dra. Ana Carolina Kruta de Araujo Bispo.

João Pessoa  
Outubro, 2018

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

T693m Torres, Anayse Helen Dionísio.

Motivação e satisfação no ensino superior :  
perspectivas dos docentes em duas instituições, uma  
pública e outra privada em João Pessoa - PB / Anayse  
Helen Dionísio Torres. - João Pessoa, 2018.

56 f. : il.

Orientação: Paula Sanches.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Motivação e satisfação de docentes. 2. Recursos  
Humanos. 3. Fatores motivacionais. I. Sanches, Paula.  
II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de Aprovação**

ANAYSE HELEN DIONÍSIO TORRES

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR:  
Perspectivas dos docentes em duas instituições, uma pública e outra  
privada em João Pessoa – PB**

Trabalho de Curso Aprovado em: Outubro de 2018.

Banca Examinadora

---

Me. Paula Luciana B. Sanches  
Orientador

---

Dra. Ana Lucia de Araujo Lima Coelho  
Banca

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, que é o meu mestre e o meu guia em todos os momentos, à minha família, que sempre foi o meu alicerce e a todos que colaboraram para construção e análise desse projeto.

## **Agradecimentos**

Agradeço, sobretudo a Deus, que com seu imenso amor e bondade constantemente me concede força e sabedoria e sempre me guiou pelos melhores caminhos ao longo deste percurso.

Agradeço a minha família, meus pais e meu irmão, por todo carinho e amor, por ajudarem a me tornar a pessoa que sou hoje, por sempre estarem presentes em minha vida e me apoiarem em todas as circunstâncias, sendo assim a base da minha vida.

Agradeço a minha orientadora, Prof. Me. Paula Luciana Bruschi Sanches, pela paciência e solicitude depositada no presente trabalho e por todo tempo que dedicou no direcionamento do mesmo.

Agradeço aos meus amigos que não só torceram pelo meu sucesso na vida acadêmica, mas que sempre torceram por mim de um modo geral e me incentivaram a persistir e não desistir.

Agradeço a todos os professores que já passaram pela minha vida, principalmente os do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, na qual encerro mais este ciclo, pela colaboração para o meu desenvolvimento e por todos os ensinamentos, que também foram fundamentais e auxiliaram a me tornar esta pessoa que sou. E gostaria não só de agradecer, mas também parabenizar por esta profissão tão nobre, que como pude analisar na presente monografia nem sempre são devidamente valorizados, mas que se doam todos os dias para compartilhar seus conhecimentos e formar tantas outras profissões.

*“Um excelente educador não é um ser humano perfeito, mas alguém que tem a serenidade para se esvaziar e sensibilidade para aprender.” (Augusto Cury).*

## Resumo

A motivação e a satisfação são variáveis intrínsecas a cada ser humano. E isso é percebido mediante as obrigações profissionais ou até mesmo os relacionamentos pessoais. Entender como essas suas variáveis se inter-relacionam e provocam determinadas atitudes no humano é um dos aspectos importantes dentro do planejamento estratégico e que abrange qualquer área, tanto pública quanto privada. O objetivo é analisar os fatores motivacionais e de satisfação que permeiam as atividades dos docentes em duas instituições de ensino superior no município de João Pessoa. Este trabalho se justifica pela precisão científica de entender a forma como estes dois aspectos influenciam nas organizações, principalmente no âmbito educacional. A pesquisa é caracterizada como sendo qualitativa, tendo em vista que se procurou entender de forma geral o perfil de cada respondente por meio de um questionário; bem como, aprofundar o conhecimento das opiniões de cada docente pesquisado através de entrevistas presenciais, as quais foram descritas e utilizadas nos resultados obtidos. Percebeu-se que um dos fatores mais motivacionais para os docentes é o autoconhecimento e a percepção de contribuição no desenvolvimento pessoal e profissional de cada discente; e como fator satisfatório, tem-se nos casos de instituição pública a estabilidade e o salário que são compensatórios. Já no que tange ao fator desmotivacional, citou-se muito a desvalorização do docente e a falta de interesse de alguns alunos; referente ao fator que causa insatisfação, além de salário relacionado a instituições privadas, também a falta de estrutura nas instituições pesquisadas.

**Palavras-chave:** Motivação e Satisfação de docentes; Recursos Humanos; Fatores Motivacionais; Ensino Público; Ensino Privado.

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Método de Identificação dos Professores.....	26
Quadro 2 - Perfil geral dos professores estudados .....	26
Quadro 3 - Fatores motivacionais e satisfatórios x desmotivacionais e insatisfatórios.....	49

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Gênero dos professores participantes.....	27
Gráfico 2 - Idade dos professores participantes.....	27
Gráfico 3 - Formação acadêmica dos professores participantes.....	28
Gráfico 4 - Situação profissional dos professores participantes.....	28
Gráfico 5 - Local de trabalho dos professores participantes .....	29
Gráfico 6 - Tempo de trabalho dos professores participantes .....	29
Gráfico 7 - Quantidade de turmas assumidas pelos professores participantes .....	30
Gráfico 8 - Motivação atual dos professores participantes.....	31
Gráfico 9 - Motivação nos últimos três anos .....	31
Gráfico 10 - Satisfação nos últimos três anos .....	31

## Sumário

1. Introdução .....	11
1.1. Problema da pesquisa .....	12
1.2. Objetivos .....	12
1.2.1. Objetivo Geral .....	12
1.2.2. Objetivos Específicos .....	12
1.3. Justificativa .....	12
2. Fundamentação Teórica .....	14
2.1. A Evolução do Processo Organizacional .....	14
2.2. Aspectos Humanos Organizacionais .....	16
2.3. Clima Organizacional.....	18
2.4. Satisfação do Trabalhador.....	20
2.5. A Motivação na gestão de pessoas .....	22
3. Procedimentos Metodológicos .....	24
3.1. Classificação da Pesquisa.....	24
3.2. Objeto de estudo, População e Amostra.....	24
3.3. Coleta de dados .....	25
3.4. Análise dos dados.....	26
4. Análise dos Resultados.....	27
4.1. Perfil dos professores participantes.....	27
4.2. Perguntas específicas aos professores participantes .....	30
4.3. Quais os fatores que mais contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional? ...	32
4.4. Quais os fatores que menos contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional? ...	34
4.5. Como estes fatores (positivos e negativos) influenciam na sua atuação docente? .....	36
4.6. Seu salário compensa as dificuldades de dar aula? Explique. ....	38
4.7. Você acredita que a instituição permite condições satisfatórias de trabalho? .....	39
4.8. Você já se sentiu muito motivado(a) na profissão de docente? Explique o contexto?.....	41
4.9. Já se sentiu desmotivado a ponto de não querer mais continuar com o cargo que ocupa? ..	42
4.10. Você já se sentiu em algum momento frustrado em sua profissão? .....	43
4.11. O desempenho no trabalho pode ser alterado de acordo com a motivação e satisfação? ..	44
4.12. Quais ações poderiam ser tomadas para melhorar a motivação dos docentes? .....	45
5. Considerações Finais.....	48
REFERÊNCIAS .....	51
APÊNDICE .....	53
a) Questionário/Roteiro de entrevista .....	53

## 1. Introdução

A Gestão de Pessoas está diretamente presente na pesquisa com o intuito de demonstrar o valor da cooperação das pessoas que atuam na organização para alcançar os objetivos tanto da empresa quanto individuais, que precisam ser medidos de forma correta, reconhecendo que o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano.

O estudo da gestão de pessoas é um dos aspectos mais importantes dentro do planejamento estratégico em áreas tanto públicas quanto privadas. Este trabalho trata diretamente de dois assuntos que estão articulados na gestão de pessoas, a Satisfação e a Motivação do Trabalhador, esse tema foi escolhido a partir da percepção através de experiências vividas com docentes dos dois âmbitos (público e privado).

O presente trabalho tem como tema “Motivação e satisfação no ensino superior: Perspectivas dos docentes em duas instituições, uma pública e outra privada em João Pessoa – PB”. O objetivo é analisar os fatores motivacionais e de satisfação que permeiam as atividades dos docentes de duas instituições de ensino superior no município de João Pessoa. Este trabalho se justifica pela precisão científica de entender a forma como estes dois aspectos influenciam nas organizações, principalmente no âmbito educacional.

Nos próximos capítulos serão vistos a evolução do processo organizacional, com objetivo de demonstrar que estes aspectos são uma conjuntura do nascimento das teorias organizacionais, além disso, os aspectos humanos organizacionais serão postulados com a finalidade de entender a influência dos indivíduos dentro das organizações.

Também serão demonstradas as diferenças entre a Motivação e Satisfação do Trabalhador, bem como por consequência será postulada a importância desses dois no âmbito organizacional. Referente aos aspectos metodológicos para a realização da presente pesquisa, a mesma se caracteriza como sendo qualitativa e foram entrevistados cinco professores, sendo dois de instituição privada e três de instituição pública.

No que tange aos resultados obtidos, percebeu-se que diversos fatores afetam a satisfação e a motivação do docente, seja de forma positiva ou negativa. E conclui-se que, independente do setor (público ou privado), os colaboradores terão necessidades visíveis no ambiente de trabalho, seja no reconhecimento do seu trabalho ou até mesmo na estrutura física do local de trabalho.

## **1.1. Problema da pesquisa**

Quais fatores motivam e satisfazem os docentes de determinadas instituições públicas e privadas no município de João Pessoa, e como se pode elencar as perspectivas futuras desses docentes através de sua motivação e satisfação?

## **1.2. Objetivos:**

### **1.2.1. Geral:**

Analisar os fatores motivacionais e de satisfação que permeiam as atividades dos docentes de duas instituições de ensino superior no município de João Pessoa.

### **1.2.2. Específicos:**

- Verificar como os fatores motivacionais e satisfatórios influenciam a atuação e percepção de carreira dos docentes;
- Identificar fatores que sejam motivadores e desmotivadores bem como satisfatórios e insatisfatórios para a prática docente;
- Estipular possíveis iniciativas institucionais que melhorem a motivação e a satisfação dos docentes em sua prática profissional.

## **1.3. Justificativa**

Na última década, o Brasil viveu um momento de novas oportunidades no meio educacional através de programas criados pelo governo que proporcionou a entrada da grande massa da sociedade no ensino superior. Naturalmente isso ocasionou aumento na demanda de alunos e com isso, novas faculdades começaram a surgir, bem como a necessidade de profissionais que possuíssem a capacidade de lecionar.

Além disso, o mercado também sofreu modificações e passou a exigir cada vez mais profissionais capacitados e dinâmicos, de acordo com pesquisa do Portal de Notícias da Globo - G1 (2014). Essa exigência aumentou a responsabilidade das Universidades e Faculdades em proporcionar aos alunos a capacitação de forma progressiva e contínua.

De acordo com o Portal de Notícias da Globo - G1 (2013), o número de matrículas no ensino superior cresceu 81% entre os anos de 2002 e 2012. Corroborando essa afirmação, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2011) na divulgação do Censo da Educação Superior de 2010, demonstrou que o ensino superior cresceu 110,1% entre 2001 e 2010.

Com isso, nota-se o tamanho da responsabilidade das instituições de ensino, sejam estas federais, estaduais ou privadas, em oferecer um serviço de qualidade e, para isso, essas instituições precisam de profissionais capacitados e motivados, de acordo com Stallivieri (2007). Dentre estes profissionais, na área educacional, os docentes são peça chave nesse desenvolvimento contínuo. Percebe-se a importância do tema em questão, que busca analisar as perspectivas futuras dos docentes de determinada instituição pública e privada a partir do nível de motivação e satisfação. Ou seja, além de verificar o nível de motivação e satisfação destes profissionais, o estudo tem a pretensão de compreender se estes possuem perspectivas em relação às instituições e até mesmo à docência.

É notável que em algumas instituições de ensino superior bem como em outras organizações não há uma preocupação direta no que se refere ao fator motivacional, o que pode vir a ocasionar ou aumentar inúmeras dificuldades, inclusive influenciar de maneira negativa na qualidade e no rendimento como um todo. Sendo assim, pode-se dizer que é relevante que as instituições mantenham o nível de qualidade nos serviços oferecidos por estes docentes, e nesse caso a motivação é um aspecto primordial no dia-a-dia dos professores, pois a motivação determina o método de apresentação da disciplina pelo professor diante a turma/alunos.

O profissional que está motivado tende a ter excelente impulso para lidar com o cumprimento de suas atividades no âmbito acadêmico, bem como, a enfrentar de maneira satisfatória os possíveis conflitos e problemas que poderão ocorrer.

Espera-se que os resultados possam contribuir juntamente com outros que já existem, de forma a aprofundar cada vez mais o tema e contrastar também, bem como estimular os pesquisadores em entender melhor esse viés de motivação e satisfação relacionado à docência, seja no setor público ou privado. Por fim, também é esperado que essa pesquisa contribua com as instituições presentes ajudando-as a refletirem sobre os aspectos motivacionais que circundam a vida dos docentes nas suas práticas de ensino e possibilitando-as de melhorarem prováveis fatores que estejam desmotivando seus docentes.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. A Evolução do Processo Organizacional**

Como já é conhecido historicamente, pode-se dizer que desde os primórdios da civilização a ideologia de “organização” esteve presente quando inúmeros grupos sociais se organizavam entre si em busca de soluções coletivas. É importante salientar que, mesmo que a ideologia de organização não tivesse uma formulação teórica como a que temos hoje, questões como relacionamento pessoal, organização, satisfação, motivação, recursos humanos e produtivos eram tidos em forma de execução e são conhecidos até hoje.

Durante a evolução humana, diversas pessoas consideradas influenciadoras estiveram envolvidas nesse contexto, como por exemplo: os Filósofos, a Igreja Católica, o Exército, a Revolução Industrial, entre outros. E foi justamente entre o século XVIII e XIX com a Revolução Industrial que teorias administrativas começaram a surgir diante de mudanças nos métodos produtivos das civilizações que começaram a evoluir aceleradamente.

Com o surgimento das máquinas a vapor, a energia humana foi substituída, métodos produtivos de larga escala padronizaram em grande parte o que antes era produzido de forma artesanal e, é neste contexto que a primeira teoria da administração nasce através de Frederick Taylor no início do século XX, conhecida por Teoria Científica.

De acordo com Sousa Filho e Rigueti (2011), a partir dessa evolução na área administrativa, outras necessidades tomaram prioridades, como a busca pela melhoria dos processos no que diz respeito a tempo, custo e quantidade. Taylor demonstrou estudos relacionados à divisão do trabalho, tempos e métodos, buscando produzir mais com pouco custo envolvido, isso rapidamente tornou-se um objetivo geral entre as organizações em expansão.

Além disso, Taylor também defendeu que a remuneração dos trabalhadores deveria ser adequada ao número de produtos desenvolvidos, ou seja, o trabalhador ganharia por produção. Nesse aspecto, a organização como um todo era vista como uma máquina e os seus trabalhadores deviam seguir essa cultura, sendo explorados como se fossem verdadeiros objetos. Guimarães (2006, p.4) afirma que:

A racionalização científica do trabalho parece representar o ápice do controle sobre o trabalhador, que, encerrado na fábrica, tem seu trabalho extremamente fragmentado e supervisionado – gestos, ritmos e movimentos controlados. Essas características do trabalho ultrapassaram, contudo, o modo de produção fabril. Também as atividades administrativas foram sendo dominadas pela “racionalidade” produtiva e pela “ideologia” controladora.

Além de Taylor, outros nomes estão envolvidos nesse processo de evolução do campo organizacional, como Henry Fayol, que no início do século XX revolucionou o campo administrativo. Por meio de Fayol surge a teoria que conhecemos como Clássica, que possui alguns aspectos condizentes com a Teoria Científica de Taylor. Contudo, a mesma também possui algumas particularidades que a diferencia, como a ideia de que a organização deve ser vista como um sistema fechado, enfatizando a estrutura formal da organização, onde a partir disso surgem as camadas hierárquicas.

Fayol também propôs normas de condutas e de trabalho para todos os funcionários. De acordo com Maximiano (2002, p.105), “na visão clássica do processo administrativo, havia separação, entre os administradores (chefes) e os executores (subordinados). Segundo essa visão, administrar é sinônimo de dirigir”.

Diferentemente de Taylor, Henry Fayol defendeu que os trabalhadores deveriam receber o suficiente para garantir a satisfação do mesmo no ambiente organizacional. Além disso, o mesmo propôs que os funcionários deveriam possuir estabilidade na organização, pois a rotatividade era um mal para o crescimento da mesma. Fayol foi o primeiro a demonstrar que a organização deve obedecer a procedimentos focados no Planejamento, na Organização, no Comando, na Coordenação e no Controle, o chamado POC<sup>3</sup> que ao decorrer dos anos também sofreu modificações de outros teóricos.

Logo após estas demonstrações no campo organizacional, surge então a Teoria da Burocracia por Max Weber, na qual o mesmo defendia uma forma de organização mais formal com processos interligados. Para Maximiano (2002), a teoria da burocracia apresenta três aspectos primordiais que são: a formalidade, o profissionalismo e a impessoalidade.

Em linhas gerais, com a evolução do processo organizacional no decorrer dos anos, estudiosos começaram a notar a importância das pessoas nas organizações. Elton Mayo revolucionou com a Escola de Relações Humanas após experiências realizadas no bairro de Hawthorne, nos Estados Unidos no ano de 1927. Etzioni (1967) apud Guimarães (2006, p. 4) diz que:

Em relação à escola de relações humanas surgida com Elton Mayo, que, diferentemente da administração científica de Taylor, que utilizava fundamentalmente incentivos salariais e materiais, a escola de relações humanas privilegiou as recompensas sociais e emocionais, utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os trabalhadores.

A partir desses estudos, outras teorias foram surgindo e evoluindo de acordo com a prática destas no meio organizacional. Atualmente, o mundo organizacional se permite utilizar todas estas teorias e conseqüentemente novas formas organizacionais vão surgindo progressivamente.

## **2.2. Aspectos Humanos Organizacionais**

É pertinente afirmar que administrar pessoas é uma tarefa que exige bastante cautela e compreensão, pois os aspectos humanos são reais e diferentes de acordo com os indivíduos, estando assim em todas as partes de uma organização, desde o operacional até o estratégico.

De acordo com Kienen e Wolff (2002, p.11), “administrar comportamento humano implica em administrar aquilo que as pessoas fazem como participantes das organizações, sendo justamente por meio das ações que é possível formular e atingir objetivos organizacionais”. As autoras ainda complementam o pensamento afirmando que através do controle do comportamento das pessoas, fatores que interferem no ambiente organizacional também são controlados, elas ainda demonstram que existe diferença entre conter comportamentos e conter variáveis que intervêm nos comportamentos. Para as autoras “controlar variáveis implica em criar um ambiente que favoreça a ocorrência das ações necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais” (KIENEN; WOLFF, 2002, p.11).

Como exposto no início, a teoria das Relações Humanas surgiu com este propósito de entender os indivíduos como pessoas e não como máquinas. Em 1927, Elton Mayo constatou no experimento realizado na fábrica da Wester Electric Company, que alterações nas condições físicas e sociais no ambiente de trabalho provocariam mudanças significativas no comportamento dos trabalhadores afetando a produtividade, tal estudo ficou conhecido como “Experimento de Hawthorne”, em referência ao bairro onde se localizava a fábrica, na cidade de Chicago.

Lewin, Leppitt e White (1939) apud Aires (2003, p.4) usaram os termos “Clima Social” e “Atmosfera Social” no desenvolvimento do estudo que tinha como objetivo verificar as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes dentro de um ambiente controlado. Neste estudo, criaram-se ambientes controlados, onde os líderes eram treinados em diferentes estilos, tais como: democrático, autoritário e laissez-faire.

Ainda de acordo com Lewin, Leppitt e White (1939) apud Aires (2003, p.4), os grupos eram observados tanto quanto nos aspectos comportamentais, quanto nos de resultados, onde através destes foram constatadas as seguintes conclusões: a maior produtividade foi obtida pelo grupo submetido a condições autoritárias, entretanto os rapazes desse grupo demonstravam comportamentos agressivos, não gostavam de participar do grupo, eram apáticos e sem iniciativa; já os membros do grupo democrático eram participativos, apresentavam maiores índices de cooperação e experiências positivas. Observa-se claramente “Climas Sociais” distintos, em que os papéis dos líderes foram fundamentais para influenciar os comportamentos dos seus subordinados e do Clima Organizacional.

O modelo desenvolvido por Daniel Katz & Robert L. Kahn (1966) tinha o objetivo de aplicar as Ciências Sociais, principalmente as sociológicas e psicológicas, para analisar e propor soluções em relação aos problemas das grandes organizações. Faz referência a importância da cultura ou do clima organizacional.

O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho, layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (KATZ; KAHN, 1966, p. 85 apud ZAPPELLINI, 2005, p.13).

As organizações possuem os seus valores e sua cultura, além disso, é importante que os seus colaboradores se adaptem a esse contexto, entretanto é preciso entender que a organização também tem o seu papel humano e deve absorver essas mudanças comportamentais com o entendimento de que todo ser dentro do contexto organizacional possui uma maneira reflexiva diferenciada. De forma geral, Kienen e Wolff (2002, p.19) defendem que:

A modificação do comportamento humano pode ser considerada em função da mudança das condições nas quais age cada ser humano. Essas condições, quando consideradas no ambiente organizacional, envolvem fatores tais como hábitos, valores, crenças das pessoas que constituem a organização, tipos de relações estabelecidas no ambiente de trabalho, normas e procedimentos organizacionais, entre outros.

Sendo assim, fica demonstrado o que foi exposto anteriormente, que as pessoas que compõe a organização possuem métodos de agir e de pensar diferenciados e isso pode influenciar no ambiente organizacional. Cabe à organização criar mecanismos para a adaptação do seu pessoal em seu ambiente. Ainda no pensamento das autoras Kienen e Wolff (2002, p.19), torna-se evidente que:

É importante considerar que, mesmo sendo criadas novas condições para os seres humanos se comportarem, a percepção das novas condições pode ocorrer lentamente, exigindo paciência e compreensão dos que esperam e planejam modificações de comportamento. Obter conhecimento a respeito de quais variáveis interferem no conjunto de comportamento das pessoas (características dos componentes e das relações que determinam tais comportamentos) parece um aspecto essencial para identificar quais variáveis podem propiciar as mudanças necessárias de comportamento.

Com base nisso, as organizações precisam estar preparadas para identificar e entender os aspectos humanos existentes, com a finalidade de se conciliar os dois extremos a um único objetivo, o de que ambas as partes estejam satisfeitas com o ambiente organizacional.

### **2.3. Clima Organizacional**

Para o crescimento e valorização das organizações, sejam estas quais forem, o “Clima Organizacional” é um enfoque primordial dentro deste ambiente. Sendo assim, através de um estudo bibliográfico, serão demonstradas nesse tópico conceitos sobre o Clima Organizacional.

O termo “Clima” surgiu antes da Segunda Guerra Mundial, de acordo com Aires (2003) os responsáveis por esse ato foram os pesquisadores Lewin, Lippitt & White no ano de 1939. Ainda em referência a autora “foram usados os termos Clima Social e Atmosfera Social, ambos com o mesmo entendimento, para definir as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes, num ambiente controlado” (AIRES, 2003, p.4).

Cumpra destacar que toda organização possui Clima Organizacional e que tudo o que acontece no meio interno influencia de forma positiva ou negativa o Clima. De acordo com Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p.12):

O Clima Organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

O clima possui uma importância singular, não apenas para as organizações, mas principalmente para os indivíduos que a compõem. Aires (2003) justifica isso ao frisar que o colaborador entende e percebe o ambiente de trabalho através do clima organizacional, ou seja, suas atitudes e seu bem-estar estarão justificados de acordo com o modo ao qual o clima estiver representado na organização. Isso se justifica quando a autora afirma que “o mesmo indivíduo pode, num dado momento, interpretar o ambiente de trabalho de uma forma e, tempos depois, pode fazê-lo de maneira diferente” (AIRES, 2003, p.9).

Com referência a Bowditch e Buono (1997) apud Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p.2) têm-se que:

O Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Além disso, faz-se necessário reforçar mais uma vez a importância do clima para a organização, pois um funcionário motivado a estar na organização irá produzir muito mais e com mais qualidade o seu serviço. Essa ideologia fica evidenciada quando Chiavenato (2008) apud Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p.3) diz que:

A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades [...] o Clima Organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho.

Com base em tudo o que foi exposto sobre Clima Organizacional, torna-se claro a sua importância no dia-a-dia da organização e do colaborador, de modo que, o clima é

algo natural da organização e esta possui pessoas com pensamentos e atitudes diferentes, além de experiências vivenciadas. Seja o mais alto hierarquicamente ou o mais baixo, estes terão que conviver com o “clima organizacional”, bem como também são responsáveis pelo mesmo.

É nesse aspecto que o entendimento de satisfação deve ser reconhecido. Neste trabalho mais precisamente, trataremos da “Satisfação do Trabalhador”, visto que estes precisam serem enxergados como o capital mais importante que a organização possui.

#### **2.4. Satisfação do Trabalhador**

Assim como o “Clima Organizacional”, a “Satisfação do Trabalhador” é outra característica organizacional de extrema importância, isso porque esta pode designar a permanência ou não de um indivíduo na organização.

De acordo com Azevedo e Medeiros (2012, p.2), “estudos sobre o tema têm-se difundindo, motivando estudiosos a avaliar e tentar responder a questionamentos que envolvem essa temática, pois as organizações têm encontrado nas pessoas um importante fator para seu desenvolvimento”. As autoras ainda afirmam que definir o conceito desse termo é complexo quando dizem que:

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. (AZEVEDO; MEDEIROS, 2012, p.3)

Em seu trabalho, Marqueze e Moreno (2005) demonstram essas diferenças no contexto acadêmico e afirmam que os pensamentos dos pesquisadores divergem ao tratar de satisfação. Segundo as autoras existem pesquisadores que acreditam que a satisfação é “um estado emocional, um sentimento” (MARQUEZE; MORENO, 2005, p.71), já na visão de outros autores a satisfação seria “como uma atitude” (MARQUEZE; MORENO, 2005, p.71).

Para Aires (2003, p.16), a “Satisfação no Trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”. E por fim, Locke (1969, 1976) apud Marqueze e Moreno (2005, p.71) diz que: “a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação

possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação)”.

Com tantas definições, nota-se a importância do tema para o indivíduo e principalmente para a organização, pois esta está ligada diretamente com o desempenho do indivíduo. Marson (2004, p.30) justifica isso quando diz que “a produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço”.

Nesse contexto surge então a preocupação organizacional de preparar líderes que tenham a intenção de agir como agentes que propiciem a motivação organizacional, provocando assim sentimentos de satisfação nestes, isso faz com que a organização esteja ligada aos colaboradores. Friedmann (1995) apud Gomes (2006, p.50) afirma que “o trabalho é um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo que lhe assegura a inserção nos diferentes grupos existentes na sociedade. Quando o indivíduo alcança seus objetivos com o trabalho, ele experimenta a conhecida satisfação no trabalho”.

Partindo desse pressuposto, é importante salientar a qualidade de vida do trabalhador no que diz respeito à satisfação do mesmo na organização. Marqueze e Moreno (2005, p.72) ressaltam que “independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, não há como negar que este aspecto interfere no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores”. Ou seja, um trabalhador que tenha uma qualidade de vida no trabalho satisfatória, estará motivado a produzir mais e melhor, conseqüentemente estará satisfeito com o seu trabalho e o clima organizacional será interpretado de maneira positiva.

Por fim, a satisfação do trabalhador é um aspecto importante, e têm algumas classificações, de acordo com as autoras Azevedo e Medeiros (2012, p.2), quando dizem que:

O estudo com abordagem acerca da satisfação no trabalho, da classificação dos níveis de satisfação, das suas principais causas, aprofundando-se em variáveis influentes na satisfação, como o salário, a promoção, o convívio com os colegas, a relação com o chefe e o próprio trabalho, sua relação com a rotatividade, o absenteísmo e o desempenho no trabalho.

A satisfação do trabalhador tem que ser entendida como um fator importante e primordial para todas as organizações e cada classificação tem que ser vista e trabalhada a fim de que os objetivos esperados sejam atingidos. A insatisfação do trabalhador pode gerar o que as empresas menos desejam que é: a rotatividade contínua.

Nesse contexto, a motivação organizacional possui grande enfoque, pois a motivação está atrelada a diversos fatores que influenciam no convívio das pessoas nas organizações.

## **2.5. A Motivação na gestão de pessoas**

De acordo com Gil (2008), a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. O autor explica que a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos. Os argumentos às mudanças de nomenclatura ressaltam que o termo Administração dos Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Sobral; Peci (2010) afirmam que o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano. Se, no passado, os funcionários eram vistos como meras ferramentas de produção, hoje eles representam uma importante fonte para a obtenção de vantagens competitivas. Além disso, é preciso que estas estejam motivadas para competir no atual ambiente globalizado. Nesse sentido, as organizações têm que valorizar as habilidades, os conhecimentos e as experiências do seu pessoal.

[...] Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. (GIL, 2008, p.23)

Dutra (2002) parte do pressuposto de que uma empresa por si só não existe, ela se forma por meio de um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades; sendo assim, quando se faz o planejamento e se estabelecem os objetivos empresariais, é relevante identificar os planos e objetivos das pessoas relacionados à empresa.

Muitas empresas estão dispostas a tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção de seus objetivos, alcançando o desenvolvimento da empresa; esse reconhecimento pode ser considerado um fator motivacional.

A necessidade de análise da relação funcionários e gestores vêm se tornando cada vez mais importante dentro de qualquer organização, pois sem uma boa relação entre estes não há bom desempenho nas atividades. Essa afirmação corresponde não apenas à motivação, mas também ao clima e à satisfação organizacional.

De acordo com Sobral e Peci (2010), uma boa empresa reconhece todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada um de seus membros possui, pois, a qualidade dos recursos humanos determinará, em grande parte, o sucesso e o insucesso de uma organização. Assim proporcionará para a empresa uma forma mais eficaz de percepção que os funcionários não podem ser vistos como meras ferramentas de “produção”, eles representam uma fonte primordial para a realização das atividades.

Sobral e Peci (2010) destacam que a organização tem que sempre aumentar a motivação dos trabalhadores, encorajando-os a desenvolver seu potencial e mantê-los comprometidos com a organização durante muito tempo.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A metodologia de uma pesquisa envolve alguns critérios como a caracterização e a classificação da pesquisa. Além disso, deve-se delimitar a amostra e também identificar os instrumentos utilizados para coletar e analisar os dados.

#### **3.1. Classificação da Pesquisa**

No que tange ao modo como o presente trabalho foi elaborado e à sua classificação, o estudo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, cuja finalidade foi a de observar e apontar alguns dos fatores que influenciam nos aspectos motivacionais e de satisfação dos docentes para assim se fazer uma posterior análise. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa é descritiva quando se há apenas o registro e a descrição do que se é observado, sem haver nenhuma interferência por parte da pessoa no qual está realizando a pesquisa.

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Quanto aos procedimentos técnicos, dá-se como uma pesquisa bibliográfica, visto que se utilizou de várias fontes como livros, artigos e materiais publicados em sites na internet. Conforme Gil (2008, p.45), a maior vantagem que esse tipo de pesquisa traz é a de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Destaca-se também a caracterização de abordagem dessa pesquisa, que é de origem qualitativa, visto que a mesma se baseou em um roteiro com questões abertas e não houve medidas estatísticas.

#### **3.2. Objeto de estudo, População e Amostra**

A escolha do setor de pesquisa se deu a partir de vivência por meio de estágio supervisionado. Partindo desse pressuposto, selecionou-se uma população de

professores de ensino superior, essencialmente de instituições localizadas em João Pessoa. Com base nisso, através do estudo de instituições, optou-se pela realização em uma faculdade e uma universidade e com isso definiu-se uma amostra de professores de ambas, com a finalidade de se comparar diversos fatores que os atingem.

Os professores foram convidados através de termo de solicitação elaborado pelo autor. Vários foram convidados visando obter o máximo de resultado possível, porém nem todos tiveram disponibilidade de se reunir, além disso, buscou-se professores de áreas diferentes.

A pesquisa foi realizada entre agosto e setembro de 2018, isso porque, como dito acima, nem todos os professores possuíam disponibilidade total. Logo após, realizou-se entrevistas com os professores envolvidos e que possuíam disponibilidade.

### **3.3.Coleta de dados**

Outro ponto de destaque é o instrumento utilizado nessa pesquisa para coletar os dados que foi um questionário somado a uma entrevista. O questionário poderia definir melhor o perfil dos pesquisados e a entrevista por si só apresenta maior flexibilidade, ela permite uma maior interação e uma melhor percepção a respeito do objeto de estudo. Gil (200, p.115) define a entrevista como sendo a “técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Então, para a realização dessa pesquisa, foram selecionados professores da instituição pública e da instituição privada. Os mesmos foram escolhidos com base em diferentes áreas (Recursos Humanos, Administração Empreendedora, entre outras), com a finalidade de que se pudesse identificar através dos variados perfis opiniões diversas que conduzissem o estudo a uma visão mais ampla. Os professores serão apresentados através de codificações que foram feitas para diferenciá-los e também em relação à instituição, seja esta pública ou privada.

A partir disso, foi desenvolvido um roteiro com perguntas pré-estabelecidas, desde que pudessem ser alteradas conforme necessidade e elaborado um modelo de entrevista semiestruturado, o que possibilitou informações acerca de aspectos sociodemográficos, bem como opiniões sobre as perspectivas futuras desses docentes no que se refere à motivação e satisfação.

### 3.4. Análise dos dados

Na última etapa, realizou-se a coleta dos dados, buscando entender melhor o público estudado, bem como, a transcrição e interpretação dos resultados, permitindo então a análise e um estudo comparativo sobre os dois aspectos em duas diferentes realidades, uma pública e outra privada, conforme veremos a seguir.

Para a apresentação dos dados de cada profissional, utilizou-se uma codificação, objetivando que o entendimento seja facilitado para o leitor, como demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Método de Identificação dos Professores**

PROFESSORES DE INSTITUIÇÃO PÚBLICA E PRIVADA	CODIFICAÇÃO DE IDENTIFICAÇÃO
Professor 01 do Ensino Público	P01 PUB
Professor 02 do Ensino Público	P02 PUB
Professor 03 do Ensino Público	P03 PUB
Professor 04 do Ensino Privado	P04 PRIV
Professor 05 do Ensino Privado	P05 PRIV

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Inicialmente foi possível identificar características intrínsecas do perfil dos respondentes para assim poder iniciar o estudo das respostas obtidas e com isso pode-se chegar às características dos sujeitos estudados.

**Quadro 2 – Perfil geral dos professores estudados**

ENTREVISTADOS	SEXO	INSTITUIÇÃO DE ENSINO	ÁREA QUE ATUA
Professor 01	Masculino	Pública	Gestão de Pessoas
Professor 02	Feminino	Pública	Métodos Qualitativos em Administração
Professor 03	Masculino	Pública	Empreendedorismo
Professor 04	Feminino	Privada	Recursos Humanos
Professor 05	Masculino	Privada	Administração Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Dessa forma, os resultados obtidos puderam ser expostos e podem ser observados no tópico a seguir.

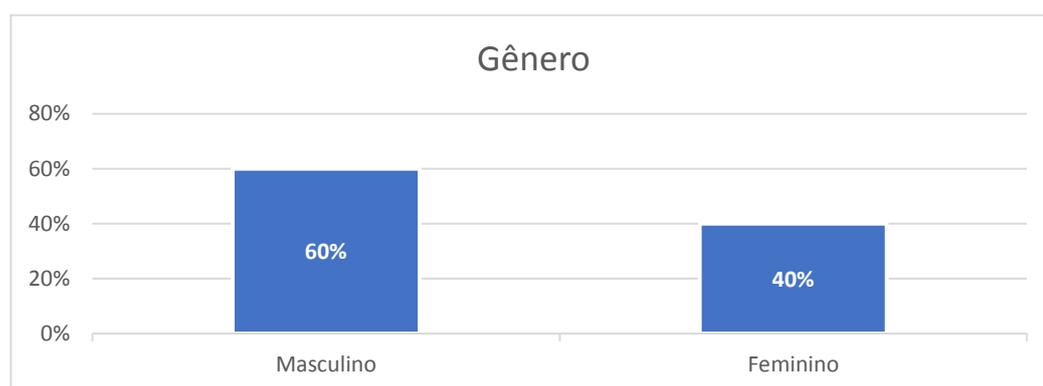
## 4. Análise dos Resultados

A pesquisa foi dividida em duas etapas, a primeira etapa apenas com perguntas fechadas com a finalidade de se obter resultados gerais sobre o perfil dos professores selecionados. A segunda etapa foi direcionada com perguntas abertas, buscando obter o máximo de detalhes referente à visão de cada professor.

### 4.1. Perfil dos professores participantes

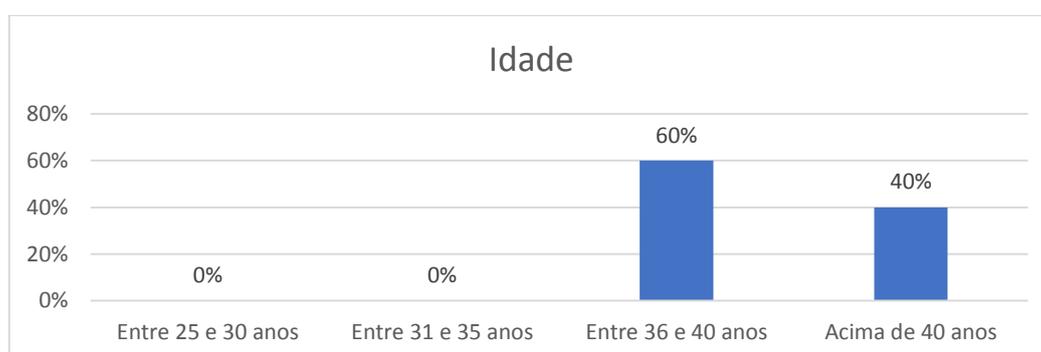
Dos professores pesquisados, 60% destes é do gênero masculino e 40% do feminino. Além disso, 60% possuem entre 36 e 40 anos, os outros 40% possuem acima de 40 anos, de acordo com os gráficos 1 e 2:

**Gráfico 1: Gênero dos professores participantes**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 2: Idade dos professores participantes**

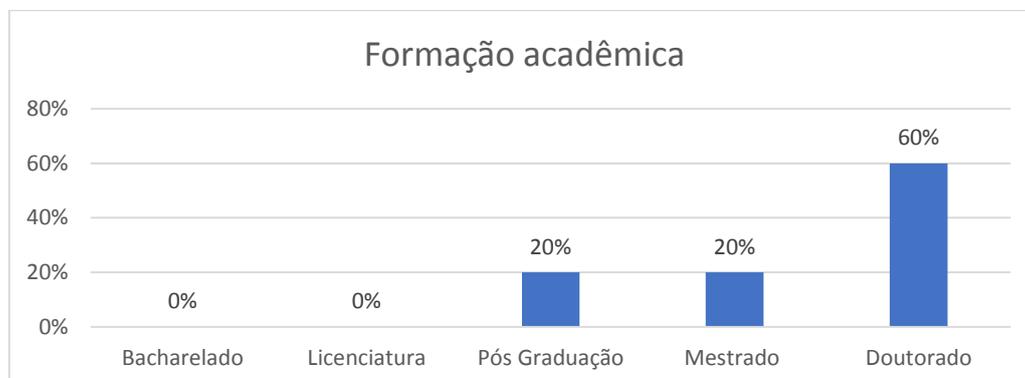


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em relação a formação acadêmica dos entrevistados, 60% já possuem doutorado, 20% possuem mestrado e 20% possuem pós-graduação. Além disso, destes,

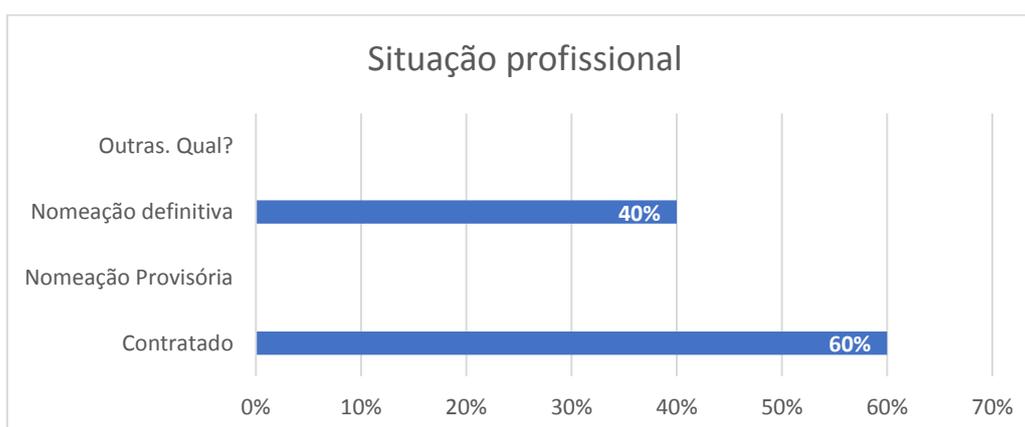
pelo menos 40% estão com situação de nomeação definitiva e os outros 60%, a maioria, estão contratados, de acordo com os gráficos 3 e 4:

**Gráfico 3: Formação acadêmica dos professores participantes**



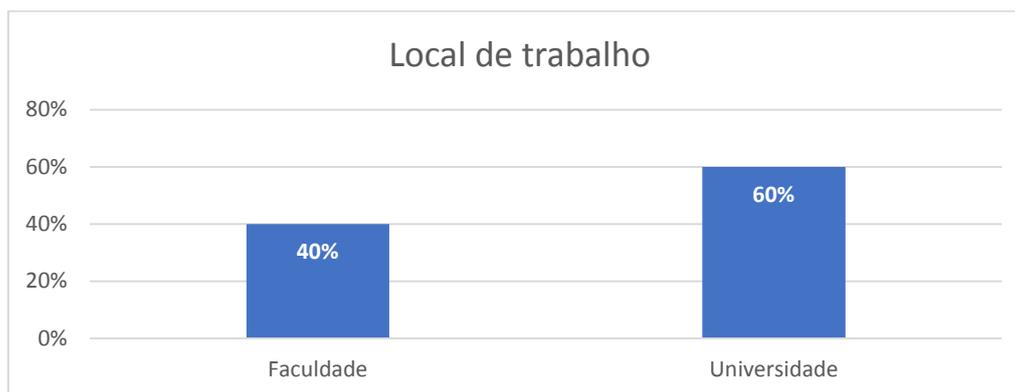
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 4: Situação profissional dos professores participantes**

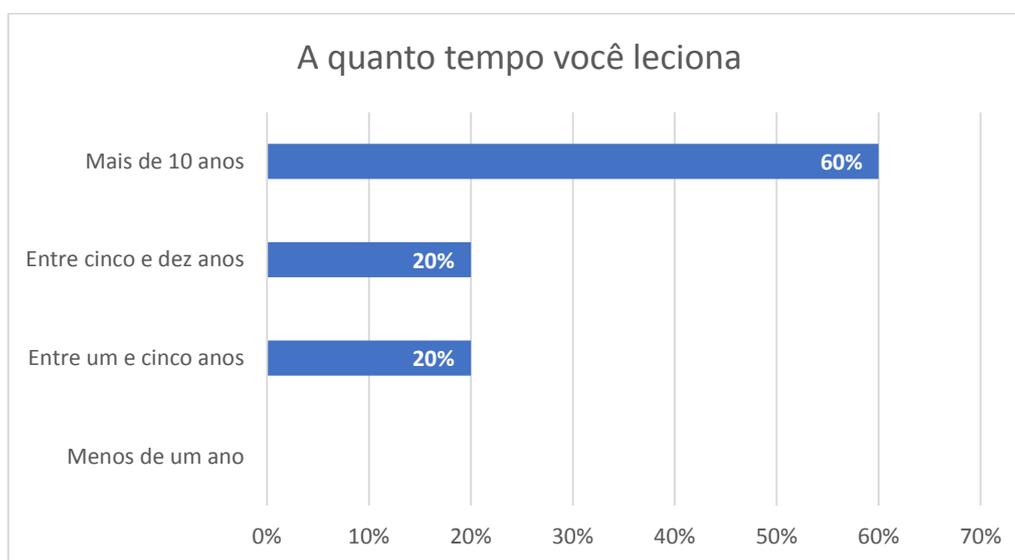


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com os gráficos 5 e 6, pode-se perceber que a pesquisa está voltada a dois ambientes profissionais com culturas e métodos de trabalhos diferentes, avaliou-se então o local de trabalho dos pesquisados, destes, 60% são professores de universidades federais, os demais 40% encontram-se em faculdades privadas. Além disso, foi questionado também a quanto tempo estes profissionais atuam nesta área e os dados demonstraram que a maioria, ou seja, 60% leciona a mais de 10 anos; 20% entre cinco e dez anos e os demais 20% entre um e cinco anos.

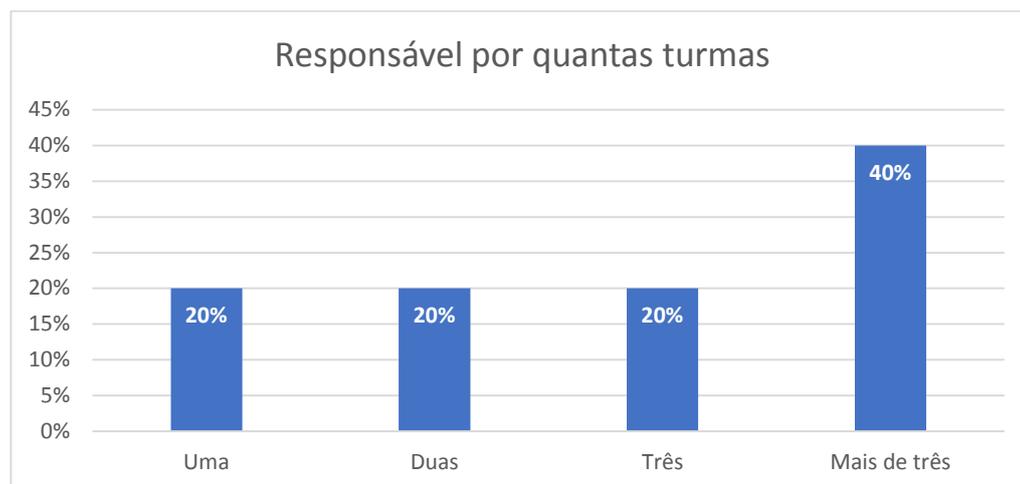
**Gráfico 5: Local de trabalho dos professores participantes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 6: Tempo de trabalho dos professores participantes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Por fim, nesta primeira etapa também se questionou a quantidade de turmas que cada professor assume, buscando com isso entender até onde esse fator pode ser motivacional ou não, bem como, satisfatório. Neste caso, percebe-se de acordo com o gráfico 7 que 40% afirmou que assumem mais de 3 turmas, 20% assume três turmas; 20% assume duas e os outros 20% assume apenas uma turma.

**Gráfico 7: Quantidade de turmas assumidas pelos professores participantes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base nestes dados, é perceptível que a maioria dos professores possuem responsabilidade a mais com turmas, enquanto apenas um professor possui responsabilidade apenas com uma turma, esse fator pode ser considerado como um acúmulo para o profissional, tendo em vista a distância de realidade de um para outro.

A segunda parte do questionário trata especificamente dos fatores motivacionais e satisfatórios, existentes ou não dos professores participantes. Com base nestes dados, haverá mais embasamento em relação a determinados dados já demonstrados até agora.

#### **4.2. Perguntas específicas aos professores participantes**

Inicialmente, assim como na primeira etapa, procurou-se de uma forma geral entender se estes estão motivados atualmente e qual o nível da motivação e da satisfação destes profissionais nos últimos três anos.

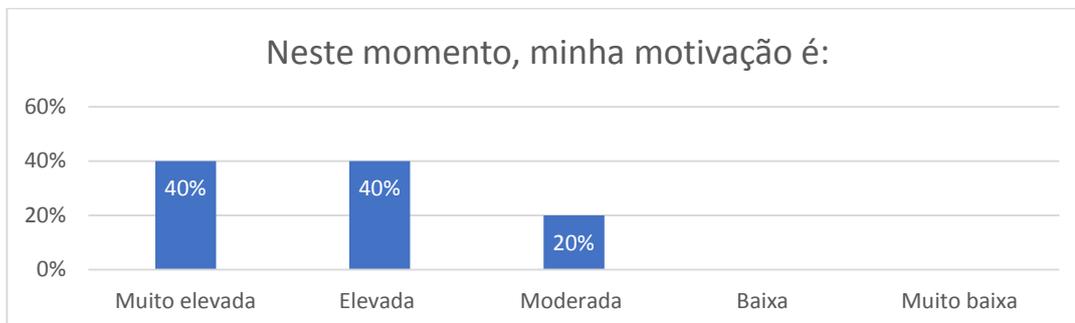
De acordo com os dados, nenhum dos professores estão desmotivados atualmente, apenas 20% está com a motivação moderada, o que pode remeter a um ponto positivo. Já 80% está com a motivação entre elevada e muito elevada.

Para todos os professores, nos últimos três anos a motivação se manteve, o que significa que para estes, tanto na instituição pública como na privada, os fatores diretos não os desmotivam, conseqüentemente, também não aumenta.

Já em relação à satisfação, percebe-se um dado diferenciado no sentido de que um dos professores, o que corresponde a 20%, teve sua satisfação aumentada. Já os demais, calculando 80% mantiveram o nível de satisfação nestes últimos três anos.

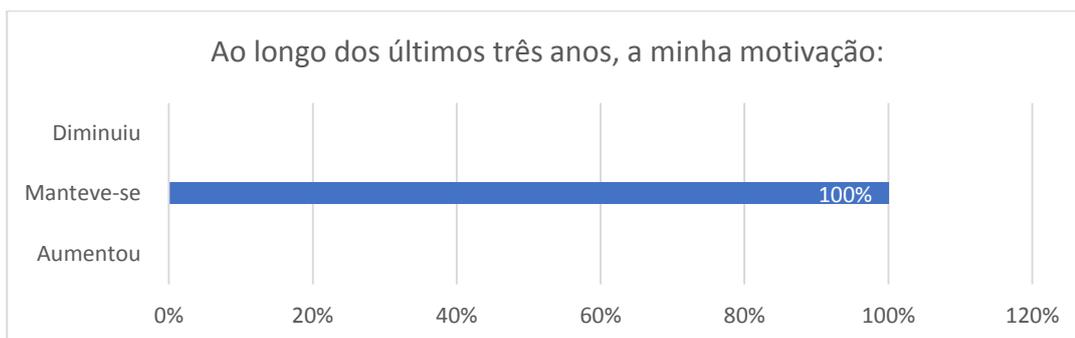
Dessa forma, de uma maneira visual, segue os seguintes dados de acordo com os gráficos 8, 9 e 10 consecutivamente:

**Gráfico 8: Motivação atual dos professores participantes**



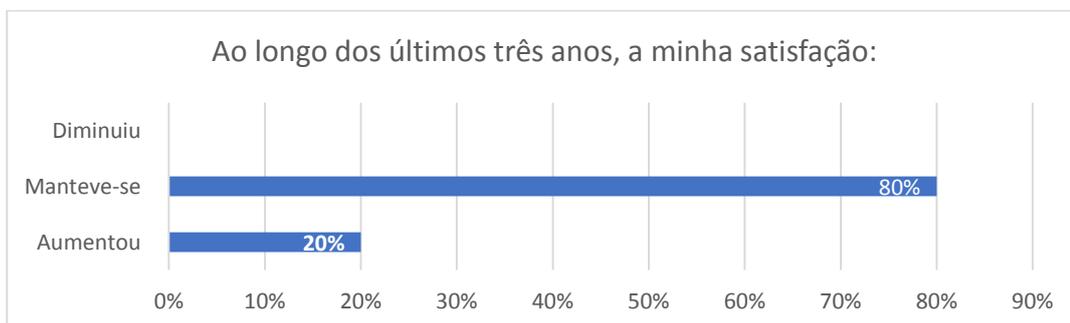
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 9: Motivação nos últimos três anos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 10: Satisfação nos últimos três anos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base nestes dados, é possível afirmar que os professores estão motivados e satisfeitos e isso se pode explicar através de vários fatores. Um deles pode ser a estabilidade e salário que professores da instituição pública possuem; ou até mesmo, o desafio de mostrar o seu trabalho e o ver reconhecido, este fator serve para ambos os

setores. Provavelmente, a motivação moderada de um dos participantes se dê por situações subjetivas, como relacionamento com alunos ou colegas do trabalho, ou até mesmo remuneração, como é o caso dos professores de setor privado.

Dessa forma, as próximas perguntas foram mais abrangentes de acordo com a percepção de cada professor. Serão utilizadas as codificações para destacar cada profissional entrevistado de acordo com o que foi determinado na metodologia desta pesquisa. Dessa forma, será demonstrado todas as partes mais importantes das respostas dos professores pesquisados.

#### **4.3. Quais os fatores que mais contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional?**

Entender quais os fatores que mais contribuem para a satisfação e a motivação profissional dos docentes é o primeiro passo para começar a trilhar o objetivo principal dessa pesquisa.

Em relação à motivação, podemos destacar algumas falas essenciais que determinam o real sentido deste estudo e neste caso, pode-se dizer que a estabilidade é um fator por si só satisfatório, bem como motivante, porém outros fatores também são relatados, como a contribuição profissional e pessoal que o professor oferece a cada aluno, é um fator motivacional por ver que o trabalho ao qual realiza tem um sentido e propósito único para cada envolvido, como relata o Professor 01 do ensino público; entretanto é necessário que o professor se auto motive constantemente para que a sua prática docente possa ser mais bem aproveitada pelos alunos, de acordo com o Professor 02 do ensino público:

A questão da **estabilidade**, pra mim surgiu como um fator de satisfação e também de motivação. O que mais contribui pra mim é saber que ‘tou’ **contribuindo** com a formação de outros profissionais da minha área de formação básica e poder dar uma colaboração, colocar um tijolinho a mais na bolsa do aluno [...] vai servir pra ele em algum momento da vida **profissional** dele ou mesmo na vida **particular**. (P01-PUB)

Na prática docente, [...] **essa motivação ela tem que sempre estar sendo alimentada**, porque é um ambiente que a gente vive diversos ciclos né, em termos de você estar no ambiente, em contato com pessoas, seja ele com colegas dentro do mesmo contexto, seja com alunos ou com superiores, a gente tem que criar expectativas e ter uma

motivação relativamente elevada pra que a gente possa desenvolver nossas atividades cotidianas. (P02-PUB)

O relato dos dois professores corrobora com a colocação de Sobral; Peci (2010), que afirmam que é preciso que as pessoas estejam motivadas. O Professor 03 do ensino público também comenta que o autoconhecimento é importante, principalmente na função de professor, que como qualquer outra função tem que ser exercida por amor.

O relato dele é somado ao do Professor 04 da instituição privada que mostra que o desenvolvimento alcançado pelos alunos através do seu trabalho é um fator motivacional e conseqüentemente conquistar a atenção e o respeito dos alunos pode ser a peça fundamental da profissão, como demonstra o Professor 05 da instituição privada.

**Autoconhecimento.** Ao longo do tempo, como ser humano, eu fui me descobrindo e constatei que a minha praia era a educação, o estudo, a pesquisa, a atividade docente como um todo. [...] Acho que a minha prática docente deve mostrar para os alunos que eu sou um professor motivado no contexto do que eu faço. (P03-PUB)

Eu acho que é quando eu percebo que um aluno, ele **desenvolve**. A gente se prepara, a gente estuda, a gente se dedica. Muito mais do que só na sala de aula. A gente sabe que o professor ele trabalha em casa, ele trabalha final de semana. (P04-PRIV)

Acho que o **carisma, a atenção dos alunos**. (P05-PRIV)

No tocante à satisfação, pode-se afirmar que o fator da estabilidade já foi demonstrado e é conhecido, isto é relatado de maneira firme e concisa pelo Professor 03 da instituição pública, quando o mesmo relata:

Sendo honesto com você, eu também tive o fato de que o **melhor cargo** para professor no país é o emprego de professor público, de universidades públicas federais... eu mirei o alto né? (P03-PUB)

Este relato pode ser fundamentado pelo Professor 01 do ensino público, na qual afirma que para ele os benefícios oferecidos pela instituição estão dentro do esperado e não se torna um fator de insatisfação.

O que me traz satisfação pessoal é a **colaboração** na formação de outros profissionais, por tá numa profissão que surgiu pra mim de uma forma natural e inicialmente não planejada, [...] e posteriormente fiz a opção de permanecer como docente, [...] exclusivamente, como docente. [...] Salários e benefícios têm sido satisfatórios, tão dentro de um patamar relativamente adequado. (P01-PUB)

Outro fator que pode ser destacado é a colaboração do professor na formação de pessoas preparadas para o mercado, de acordo com o relato do Professor 02 do ensino público e 05 do ensino privado.

A gente sabe que tem os altos e baixos do dia a dia, das nossas funções, atribuições, mas que a meu ver o que vem contribuindo é **acreditar que a gente pode fazer melhor.** (P02-PUB)

Ver os alunos se superando, o **autoconhecimento** e também o crescimento profissional. (P05-PRIV)

Por fim, o Professor 04 do ensino privado deixa claro que o principal não é a remuneração, mas sim que todo o seu esforço e trabalho está sendo reconhecido.

Então quando a gente percebe que um aluno, ele desenvolve, ele aprende algo novo, ele desperta, cada vez que isso acontece, eu sinto que me motiva muito mais e que me satisfaço muito mais. Porque a gente sabe que a questão não é remuneração. Eu acredito que um trabalho nunca é remuneração, mas sim a satisfação de trabalhar e de entender que o que você tá fazendo nessa vida **constrói algo.** (P04-PRIV)

A próxima pergunta tenta demonstrar o contrário do que foi visto neste tópico, ou seja, fatores que menos contribuem para que os docentes se sintam motivados e satisfeitos em seu trabalho.

#### **4.4. Quais os fatores que menos contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional?**

A importância de se entender quais são estes fatores se dá justamente para tentar através desse estudo alertar o que pode ser melhorado ou desmistificado em relação à classe docente.

O Professor 01 do ensino público afirmar que o fator que o desmotiva é a falta de compromisso; o Professor 02 do ensino público concorda com o P01, porém afirma que apesar de existirem alunos desinteressados, é preciso que o próprio docente trabalhe isso em busca de transformar esse impasse em uma forma de ter êxito com esses alunos.

Não é nem tanto a questão de alunos desinteressados, é alunos descomprometidos com a própria formação né? Que pouco se interessam pela formação e você ver claramente que não vão ter um

futuro profissional promissor. Então provavelmente vão ser pessoas que terminam contribuindo negativamente pra o desempenho da turma. (P01-PUB)

Alunos desinteressados, como o exemplo que você colocou, é possível que exista? Sim, então eu vou só alimentar a eles se tornarem mais desmotivados? Eu penso que não. [...] eu tento transformar esses obstáculos, essas dificuldades em uma motivação pra que eu possa buscar o êxito. (P02-PUB)

A estrutura para o Professor 03 do ensino público é o fator mais desmotivante, de acordo com o seu relato a seguir:

Uma questão maior que atrapalha nossas atividades é a falta de valorização social. Agora falando do caso específico, a gente tem problema de infraestrutura. eu sou professor e pra dar aula [...] eu tive que comprar um datashow do bolso, caixa de som, os cabos, os adaptadores. Então, a gente vai pra sala de aula e tem o que pra dar aula? Giz e língua, é muito pouco. Então realmente tem que ter compromisso com o que se faz, tem que ter motivação pra poder fazer aulas diferentes né? [...] Há tantas barreiras, há tantas limitações aqui dentro, eu sinceramente consigo driblar a maioria delas com compromisso e com motivação. (P03-PUB)

Já um fator interessante pode ser observado no relato do Professor 04 do ensino privado, pois na pergunta anterior o mesmo relatou que o salário não é um fator de insatisfação, entretanto neste ponto o salário se torna um fator desmotivante. Além disso, assim como o Professor 03, este concorda com a falta de estrutura adequada como fator, além de corroborar com os Professores 01 e 02 no que diz respeito ao desinteresse dos alunos. No fim, o mesmo reformula tudo o que disse quando afirma que mesmo estes fatores sendo desmotivantes, não o atinge tanto assim.

A estrutura, o salário, o desinteresse dos alunos, com certeza eles são fatores que podem influenciar a gente se desmotivar. [...] E eu acho que o docente ele está ligado principalmente nessa dificuldade. [...] quando eu venho trabalhar, eu já sei de todas as dificuldades que permeiam meu trabalho. [...] Talvez o que abale um pouco a minha motivação são os alunos desinteressados. Eu nem digo desinteressados, mas alunos que vem pra aula parece que é pra afrontar, vem pra aula não para contribuir, mas às vezes para desconstruir, pra ser um empecilho. [...] Mas, no geral, esses fatores, eu já sei que eles existem e eles não me influenciam de maneira muito forte não na minha satisfação e motivação não. (P04-PRIV)

Quando se trata de satisfação, o Professor 01 do ensino público volta a afirmar a questão da falta de compromisso de alguns alunos como um fator negativo. O mesmo é corroborado no relato do Professor 05 do ensino privado.

Os que estão desinteressados momentaneamente a gente consegue ainda conversar e eles ainda dão um retorno minimamente satisfatório, mas os que são completamente descomprometidos é que influenciam negativamente em termos de satisfação mesmo, de trabalho, mas são muito raros. (P01-PUB)

A falta de educação de alguns alunos, a falta de interesse, o baixo aprendizado no nível elementar, entre outros. (P05-PRIV)

Entender estes fatores é primordial para se traçar estratégias e principalmente ter empatia com ao profissional em questão. O próximo tópico retrata a pergunta redirecionada a como estes fatores positivos e negativos influenciam diretamente na atuação do professor em sala de aula.

#### 4.5. Como estes fatores (positivos e negativos) influenciam na sua atuação docente?

É interessante entender até que ponto determinados fatores podem influenciar na atuação do docente. Dessa forma, de acordo com os relatos abaixo, percebe-se que fatores negativos como: a falta de compromisso dos alunos; encontrar obstáculos no método de ensino e aprendizagem dos alunos e; não assumir a profissão por amor e sim por conveniência, são fatores relatados por todos e é perceptível no dia-a-dia de cada docente, porém cada um tem uma forma de ver diferenciada.

**Negativos**, em relação a alunos descomprometidos, eu inicialmente tentava fazer uma recuperação mais intensiva e posteriormente eu vi que não ‘tava’ surtindo muito efeito. [...] se eu vejo que o aluno realmente não vai responder à intervenção, eu não me deixo abater mais com esses fatos, prefiro manter minha motivação elevada pra corresponder às expectativas dos demais alunos. E em relação aos **positivos**, é manter né o interesse, o foco nesses fatores que contribuem positivamente pra minha satisfação. (P01-PUB)

O **positivo** é tentar não enxergar o obstáculo como uma derrota, mas como um ponto de reflexão onde eu posso verificar o que eu posso fazer diferente. E as **negativas** tentar criar mecanismos pra que elas não avancem e transformar as dificuldades muito mais em desafios pra gente seguir. (P02-PUB)

Então de forma **negativa**, [...] têm algumas turmas que a gente percebe o desinteresse e a desvalorização, então às vezes eu peço

nesse sentido porque eu penso assim “não, eu não vou levar essa aula pra essa turma porque eles não vão receber da forma que deveriam” ou “não, eu não vou levar esse palestrante”, “não vou levar eles pra fazer uma aula de campo. (P04-PRIV)

Os Professores 01 e 02 do ensino público juntamente com o Professor 04 do ensino privado corroboram com o mesmo pensamento, de que a falta de compromisso é um fator negativo determinante e influente em seu trabalho. Entretanto, os mesmos concordam que manter o foco e criar métodos de ensino diferenciados são fatores que podem auxiliar no domínio e na qualidade de suas aulas. Esses métodos diferenciados que os professores utilizam para dominar suas aulas e tentarem desmistificar esses fatores desmotivacionais podem ser entendidos também com o trabalho diário de automotivação. Com base nisso, a automotivação é realmente um fator extremamente importante, como diz o Professor 04 do ensino privado:

[...] Mas eu vou fazer o que eu acho que é justo, o que acho que é certo. Então, tanto os positivos como os negativos, eles me influenciam no sentido de levar uma aula mais dinâmica, um texto ou mesmo uma comemoração na sala de aula. (P04-PRIV)

O Professor 03 do ensino público reafirma que para ele são desmotivantes as barreiras existentes e também ver colegas de trabalho que não possuem o mesmo amor pelo trabalho como ele, pois para o mesmo o importante é estar satisfeito fazendo o que gosta e não estar ali por dinheiro.

**Negativos** são barreiras, agora se o indivíduo for professor, ele é capaz de superar isso. O problema é que a maioria dos professores eles estão professores, eles não são. Mas pra mim o mais importante não é o dinheiro, embora ele seja um fator importante. O mais importante pra mim é estar satisfeito no que estou e com uma perspectiva de crescimento né. (P03-PUB)

É importante entender que fatores positivos e negativos ocorrem constantemente, mas que deve haver um equilíbrio emocional para que os negativos não sejam mais relevantes do que os positivos, compreendendo que são os positivos que irão reformular todo um pensamento e ações que possam vir a ser tomadas em sala de aula. Além disso, fica claro que muitas vezes, os fatores desmotivacionais não dependem dos professores para se tornarem variáveis positivas e isso pode causar frustração nestes.

#### 4.6. Seu salário compensa as dificuldades de dar aula? Explique.

Nos relatos anteriores já foi observado que o salário para alguns compensa, mesmo entendendo que existe uma defasagem no modelo de planejamento de salários e entendendo que boa parte é destinado a impostos para o governo. Contudo, neste trabalho destinou-se uma pergunta específica para entender e ouvir de maneira objetiva o que cada professor comenta sobre, dessa forma:

Sim, compensa. Porque atualmente como eu ‘tou’ numa fase de vida, que eu tou com duas filhas já na fase de entrar na pré-adolescência, [...] as despesas aumentam um pouco, mas os salários e benefícios tem sido suficiente pra bancar um patamar de vida relativamente satisfatório. (P01-PUB)

Eu tento manter um equilíbrio, apesar de saber que existe uma defasagem em termos salariais, mas pra que isso não me transborde ou não me “contamine” para o contexto da minha atuação no dia a dia. Mas obviamente que é uma questão que a gente tem que refletir. Por exemplo, o dinheiro que se recebe, com esse mesmo valor no início do ano eu tinha uma condição financeira de gasto, que hoje eu não tenho, porque houve essa defasagem. Mas não é por isso que eu transfiro isso pra minha atividade, pra minha prática diária. (P02-PUB)

Sim. O que eu ganho, eu sou professor associado II [...] Só que o Governo me leva de imposto de renda e contribuição previdenciária por mês 4.500 reais. [...] Meu salário líquido é uns 10.000 reais. Minha esposa trabalha também né, ajuda nas contas de casa. A gente consegue ter um padrão de classe média, dá pra viver com dignidade, com decência. [...] É importante o retorno financeiro, afinal de contas, a gente paga contas, paga plano de saúde, comer, vestir, se divertir, etc. (P03-PUB)

Já para os professores de ensino privado não compensa, porém não é um fator primordial de satisfação ou motivação.

O salário do professor, na realidade, pelo menos até as experiências que eu tenho até agora, não compensa. [...] A gente trabalha não só na sala de aula. Não são duas, três, quatro horas. A gente trabalha final de semana, a gente trabalha antes de vim pra aula, a gente faz cursos, a gente tá se atualizando, a gente tem prova pra corrigir, a gente tem trabalho pra ler e o professor que se dedica, é muito tempo que a gente leva pra fazer essas atividades. [...] Então, as vivências que eu tive até agora, o salário não compensa, mas como eu te disse também... Não é o pré-requisito pra quem quer dar aula, pelo menos não é o meu pré-requisito. (P04-PRIV)

Não. Leciono porque gosto e necessito, pois, soma com outra profissão que tenho. (P05-PRIV)

É interessante observar que neste contexto de pergunta, as instituições de ensino se separam por igual, enquanto no ensino público os professores afirmam que compensa, no ensino privado ambos relatam que não compensa. Nesses termos, entende-se o grande disparate que existe nas realidades mencionadas.

#### **4.7. Você acredita que a instituição permite condições satisfatórias de trabalho?**

Já no que se refere a estrutura, as respostas são diferentes, contudo fundamentam um mesmo ideal. Os Professores 01 e 02 afirmam que a estrutura fornece uma condição satisfatória de trabalho, porém existem as limitações.

Sim. Dentro das limitações que ela possui, a gente percebe o esforço dos gestores, dos técnicos, dos docentes de fazer com que a ‘instituição’ funcione e colabore e cumpra sua missão institucional, [...] Muitos professores e técnicos que se esforçam e se dedicam mais do que se deveria exigir deles, mas ainda sim eles se motivam e permanecem trazendo resultados positivos, mesmo sem os recursos, em alguns momentos. (P01-PUB)

Acredito sim que ela dá condições. Podemos entrar num debate de se é ideal ou não, eu acho que não é bem o caso aqui, mas o ambiente a gente cria. Mesmo com poucos recursos, é possível fazer um bom trabalho, é possível despertar interesse nas pessoas, é possível trabalhar de forma ética, de forma criativa, de forma a gerar uma transformação ou dar significado a outro. Então, eu acredito que minimamente, a Instituição dá condições, eu acredito que ela dá condições até satisfatórias, mas muitas vezes as pessoas não sabem aproveitar. (P02-PUB)

O Professor 03, também do ensino público, já possui um pensamento mais crítico em relação à pergunta e demonstra aspectos que são primordiais a estrutura de qualquer ambiente de trabalho, que é justamente a necessidade de se ter equipamentos inerentes à profissão.

Deixa muito a desejar. [...] no caso ‘desta instituição’ pra dar aula no curso de Administração, o que a gente tem é uma sala, um quadro e giz. Se for sala que tiver marcador pra quadro branco, você tem que levar do bolso. [...] como é que eu posso querer em algum momento que os alunos façam seminários, quando eu trago um palestrante, então tive que comprar o kit tecnológico todo do bolso. Um professor da Universidade ter notebook é o óbvio, mas o datashow, a caixa de som, os cabos, os adaptadores, etc., são todos do bolso. (P03-PUB)

Ambos os professores do ensino privado afirmam que a instituição deveria oferecer mais, principalmente por ser privada, entretanto o Professor 04 relata entender que pelo preço cobrado pela instituição, nem todos os equipamentos necessários poderão estar disponíveis.

Sim. Esta Instituição que eu estou atualmente, muito embora a gente saiba que é uma Faculdade pra pessoas que trabalham, é uma Faculdade que tem valor bem mais acessível no mercado de trabalho, tem algumas coisas que eu sinto um pouco de falta e que os próprios alunos comentam. Porém, o que é que eu digo sempre pra eles? Às vezes eles reclamam do ar condicionado, de uma cadeira, que é momentâneo, tá?! Porque aqui tem tudo isso. Mas eu falo pra eles “gente, vocês querem uma cadeira bem confortável, acolchoada, pelo valor que vocês pagam aqui?”. A estrutura realmente tinha que ser bem mais simples. Mas tem outras Faculdades que a estrutura é bem mais elaborada, mas em compensação a parcela é bem maior. [...] E com relação aos professores, você pode me dizer assim “ah, professora, mas eu faço em outra Faculdade que é mais cara e os professores são melhores”. Não! Eu já perguntei isso pros alunos e eles já me disseram “professora, o ensino é o mesmo, a qualidade dos professores é a mesma. Então, ela sim contribui, mas não é fator decisivo. (P04-PRIV)

Deveria permitir mais. Ocorre que hoje em dia, as Instituições querem diminuir os gastos a fim de lucrar mais e pagar menos. Em relação à infraestrutura, às vezes nós fazemos apostilas e vendemos aos alunos pra que a gente possa comprar algum recurso como datashow, como caixa de som, entre outros, apesar da Instituição disponibilizar uma certa quantidade desses materiais, mas para “muitos professores. (P05-PRIV)

Dessa maneira, visualiza-se que o problema estrutural não está apenas direcionado a setores públicos, mas também em instituições privadas, tendo em vista que a redução de custo é polarizada em ambos os contextos. Além disso, é perceptível na fala do Professor 05 da instituição privada, que além de uma melhor estrutura, o método de pagamento deveria ser mais justo.

No que se refere a salário, é certo que a empresa privada por trabalhar com rotatividade de profissionais e buscar reduzir o máximo seus custos, usando dessa forma o velho ditado: fazer mais com menos, não pagará o justo aos seus profissionais, além de lhes atribuir demasiadas funções que deveriam ser melhor distribuídas; como por exemplo: assumir várias turmas; assumir diversas orientações; ser cada vez melhor; não errar no repasse de conteúdo; etc.

Por esse motivo, o próximo tópico busca entender quais os picos de motivação que estes profissionais já sentiram, objetivando coletar variáveis de motivação docente.

#### 4.8. Você já se sentiu muito motivado(a) na profissão de docente? Explique o contexto.

Os professores foram questionados em relação a se em algum momento já tiveram algum ápice de motivação na carreira. Alguns afirmam que ter a atenção e ver alunos dedicados os trazem ápices de motivação, outros já afirmam que trabalham no que gostam.

Sim, especificamente vou citar a primeira vez que tive essa motivação mais forte, foi quando [...] tive uma aluna que ela estudava na turma de treinamento e desenvolvimento que eu desenvolvia lá e ela assim, durante as aulas, ela era muito participativa, dentro do que se poderia esperar de uma aluna interessada. (P01-PUB)

Já me senti em determinadas situações bastante motivada, principalmente quando a gente fecha um ciclo de uma turma, de uma disciplina ou quando você vê que seu trabalho atingiu os objetivos ou mesmo superou esses objetivos. Então acho que aí te dá um gás, te dá uma energia de continuar e acreditar no teu trabalho, de que é possível. (P02-PUB)

Sim, eu me senti muito motivada. Vai fazer quatro anos que eu ensino aqui e, eu não sei, eu tenho a sensação de que poucas pessoas conseguem encontrar uma paixão no trabalho. A gente tem essa concepção de que trabalhar é algo ruim. Mas dentro da sala de aula, a maioria das minhas experiências foram tão positivas que eu não me vejo mais fazendo outra coisa. [...] Eu recebo o retorno muito positivo da direção e dos alunos [...] então eu me sinto muito, muito motivada. Eu acho que foi um presente do universo pra mim ser professora e eu tento ser o melhor possível. (P04-PRIV)

Sim. Quando vemos alguns alunos se superando cada vez mais e ganhando o mercado de trabalho, demonstrando profissionalismo. (P05-PRIV)

Neste caso específico, o Professor 03 afirma que ver outros professores “antigos” no início da sua carreira profissional, o fez diminuir o ritmo pela metade.

Na fase inicial a gente começa a mil por hora. [...] Só que ao ingressar, eu vi que a maioria dos colegas não fazia o mínimo possível. Eles não faziam x, eu fazia 10x. Aí por uma questão de bom senso, eu reduzi um pouco o nível, a velocidade e fiquei ali na zona intermediária, no 5x. [...] Quando você gosta da coisa, quando você tem identificação, quando você tem prazer, então há uma tendência natural de você ter uma motivação. [...] Se houvesse uma consciência maior, um trabalho maior a esse respeito, muito dessa desmotivação poderia ser combatida. (P03-PUB)

É interessante avaliar que todos os professores trabalham por amor e que ver florescer o trabalho dedicado por eles através do desenvolvimento dos alunos é gratificante e o maior fator motivacional para estes.

#### **4.9. Já se sentiu desmotivado a ponto de não querer mais continuar com o cargo que ocupa?**

Assim como foi importante conhecer o maior ápice de motivação dos docentes, também é interessante entender se estes já tiveram momentos em que pensaram em desistir de suas carreiras. Dessa forma o Professor 01 do ensino público afirma que mesmo o cargo dele sendo acumulativo, o que causa mais desânimo é quando ele precisa exercer o que o seu cargo exige e alguns colegas não entendem essa necessidade. O fato de ser tratado com indiferença ou brutalidade o desmotiva, mas que é algo momentâneo.

Bem, a minha profissão, o meu cargo de docente ele tá atualmente acumulativo [...] e é uma função muito delicada. Inclusive é uma das funções menos desejadas pelos docentes da UFPB pra exercício. Tem várias né... [...] as vezes uma resposta é passada de forma um pouco bruta, vamos dizer assim né, um pouco seca demais, excessivamente seca ou bruta demais, isso causa sim um pouco de desmotivação, mas é algo muito momentâneo. (P01-PUB)

Os outros dois docentes do ensino público afirmam não terem tido nenhum pico de desmotivação e muito menos motivos para pensar em desistir da carreira.

Não. Em modo geral, não. Já houve, como falei, picos baixos de motivação, mas que não foram suficientes pra dizer “eu não quero mais ir pra esse contexto de trabalho. (P02-PUB)

Não, eu nunca passei por isso. Mas embora eu seja um professor motivado, comprometido com o que eu faço, há momentos que são difíceis. Por exemplo, já houve semestre em que algumas turmas elas eram de tal forma desmotivadas [...] porque era impressionante pra mim jovens, [...] como é possível jovens com energia, jovens com saúde serem tão pouco participativos, tão pouco comprometidos com o que eu estava fazendo. [...] Chegou à situação em que havia uma turma em que eu chamava de “turma velório”. Mas como eu sou resolvido e estou aqui não por acidente de percurso, eu ainda continuo lá, insistindo, fazendo o meu trabalho né. O papel do semeador é lançar semente. (P03-PUB)

Já os professores do ensino privado afirmam terem tido momentos em que pensaram em desistir da carreira por conta da dificuldade no relacionamento com alguns alunos.

Já. Me senti uma vez. A primeira vez em que eu soube que um aluno foi falar em nome da turma que eu era péssima professora. Veja bem, eu soube por terceiros. A direção não me chamou, terceiras pessoas me falaram. Como foi a minha primeira experiência negativa e eu senti que realmente nessa disciplina eu não consegui entregar um ótimo resultado, eu fiquei muito frustrada. Então, eu me cobro muito e nesse momento aí, eu me senti muito desmotivada. (P04-PRIV)

Logo no início que eu comecei a trabalhar, tinha um aluno que ele, por ser novo demais, começar a trabalhar aos 14 anos, ele bateu a porta em cima de mim, isso me desmotivou muito. Mas aí mesmo assim eu continuei. (P05-PRIV)

Corroborando com essas duas últimas perguntas, a próxima procura entender se algum dos profissionais já se sentiu frustrado na docência.

#### **4.10. Você já se sentiu em algum momento frustrado em sua profissão?**

Os Professores 01 e 03 do ensino público juntamente com o Professor 05 do ensino privado são diretos ao afirmarem que como docente não tiveram momentos de frustração.

Se considerar minha profissão como administrador, sim! Como docente não, ainda não tive nenhum momento de frustração. (P01-PUB)

Não, eu não sou um indivíduo frustrado com a minha profissão. Voltando a dizer, embora eu tenha consciência de que eu sou um ser humano com virtudes e limitações e tal, eu não sinto esse aspecto da frustração não. Na verdade, eu brinco dizendo em sala de aula que foi a escolha que eu fiz, o planejamento de carreira foi este, isso tem a ver com meu carma. (P03-PUB)

Não. Sempre eu fui bem tratado com relação aos ambientes que eu passei. (P05-PRIV)

Já o Professor 02 do ensino público entende que a frustração ela pode ocorrer em algum momento, mas acredita ser algo pontual. O Professor 04 do ensino privado fala

que em algumas vezes já se sentiu frustrado, principalmente quando vê a desvalorização de sua profissão.

A frustração é possível de ocorrer, já ocorreu, mas é muito pontual. Talvez, quando você, dar um exemplo, de preparar uma aula, buscar materiais, faz todo o planejamento disso e quando chega o dia dessa atuação em sala de aula, a tua expectativa ou talvez a forma como você conduziu aquelas escolhas feitas ou as pessoas não reagiram como você gostaria, então causa sim uma certa frustração, é natural. (P02-PUB)

Algumas vezes quando a gente escuta assim “ah, eu não quero que meu filho seja professor”, eu fico frustrada. Eu fico frustrada porque infelizmente as pessoas, no sistema capitalista que a gente vive as pessoas só enxergam o retorno financeiro. Então a gente não entende, como eu te disse, foi um achado, eu me satisfaço estando aqui e até então o salário que eu recebo dá pra viver. [...] Hoje, quando eu vejo que um aluno chega pra mim e fala assim “professora, a aula de hoje foi tão boa, mudou meu conceito, eu hoje ‘tou’ vendo desse outro jeito”. Não é que é o meu ego que fique inflado, mas é assim... Poxa, eu vejo que contribui pra algo positivo. Então quando eu não sinto que a gente contribui pra algo positivo, eu também fico frustrada. (P04-PRIV)

Esse tipo de questionamento é importante para demonstrar que a motivação ou a satisfação são questões intrínsecas a cada ser humano, pois através dos relatos percebe-se que mesmo em ambientes e situações diferentes, existe uma divisão entre os professores de ensino público e privado.

#### **4.11. O desempenho no trabalho pode ser alterado de acordo com a motivação e satisfação?**

De acordo com os relatos dos professores todos concordam que sim, a motivação e a satisfação bem como a desmotivação e a insatisfação podem alterar o desempenho do trabalho docente.

Acho que sim. O desempenho no trabalho recebe influência forte da motivação e da satisfação também, porque daí vai derivar o comprometimento seu com o trabalho. Então quanto maior for a sua satisfação e a sua motivação, maior será consequentemente esse seu comprometimento. (P01-PUB)

Sim. Eu acho que o desempenho é algo que você cria uma expectativa mínima e se foi abaixo, o que é que eu posso fazer pra chegar no mínimo no que eu esperava? Se foi acima, o que eu fiz de diferente?

[...] o desempenho no trabalho ele pode sim ser alterado em nível tanto de motivação enquanto de satisfação. (P02-PUB)

Com certeza sim. No caso particular do professor, se o indivíduo veio pra docência, como é meu caso, por escolha própria, por planejamento de carreira, então quando você tem essa consciência mais ampla, então, você tende a ser um indivíduo mais motivado. (P03-PUB)

Sim. Nós somos seres movidos por aquilo que a gente acha importante. Então se um dia eu tiver com um problema de ordem pessoal e até profissional mesmo vai interferir negativamente ou positivamente no meu trabalho. Mas é quase impossível que eu trabalhe 100% quando eu 'tou' com algum problema e é possível que eu trabalhe 150% quando estou com um ar de muita positividade, de muito bom ânimo. Com certeza influencia no trabalho sim, o desempenho. (P04-PRIV)

Sim. Os problemas pessoais eles envolvem também o lado profissional. (P05-PRIV)

Ainda de acordo com os relatos dos professores, problemas pessoais podem afetar também no seu trabalho, ou seja, seriam fatores externos que os deixam desmotivados e podem em vários momentos comprometer o trabalho do docente.

#### **4.12. Quais ações poderiam ser tomadas para melhorar a motivação dos docentes?**

A última pergunta foi realizada com o objetivo que esse trabalho possa contribuir para o cotidiano docente, seja este de instituição pública ou privada.

Dessa forma, o Professor 01 do ensino público acredita que ações voltadas ao reconhecimento do profissional e também a interação entre os colegas de trabalho são fatores essenciais para que a motivação e a união possam ser desenvolvidas de uma forma positiva.

Bem, pra melhorar a motivação dos docentes, eu acho que isso aí passa mais pela questão da valorização da profissão e dos feitos dos professores de forma institucional. Incentivos também. [...] por exemplo, quando um professor tem um desempenho excepcional numa determinada turma ou num determinado período, isso ser valorizado pela instituição, reconhecido, divulgado. A gente aqui no departamento, na última reunião, surgiu justamente uma sugestão nesse sentido, de quando marcarmos as reuniões mensais ou quinzenais de departamento, a gente ter uma meia hora ali, marcar o horário da reunião e prever já uma meia hora antes pra que os colegas que se dispuseram chegarem pra poder conversar, colocar o papo em dia, trocar uma ideia, tomar um café. Então são coisas que trazem, que criam um pouco a satisfação no trabalho e motivam o colega a tá

presente aqui na instituição fora dos momentos exigíveis né, do horário de aula, do horário de orientação, etc. Então são algumas ações que não tem um custo pra instituição ou que tem um custo muito baixo, que poderiam ser adotadas. Outra também seria, mas aí mais voltada pra satisfação, a questão de formação do professor. Acho que seria importante. A instituição ter cursos de formação pra o docente, pra melhorar didática, pra melhorar a atuação sócio emocional do professor junto aos alunos, junto aos outros docentes. É isso. (P01-PUB)

O Professor 02 do ensino público ressaltava a importância de uma autoavaliação por parte do profissional docente, em relação ao nível que ele está e aonde pode chegar. Para isso, é importante que estes procurem cada vez mais se dedicar ao seu trabalho, bem como, a se atualizar referente ao seu campo de estudo, com a finalidade de repassar para os alunos todo esse contexto de melhoria e dedicação profissional.

Eu acho que primeiro, como um ponto de reflexão, é até que ponto a gente tá disposto? A melhorar, disposto a encarar mudanças, a encarar o novo. Quando a gente muitas vezes se acomoda de achar que já tem x anos de carreira e que não tem mais capacidade pra aprender algo novo, eu acho que assim, na nossa prática docente, o aprendizado é diário. Então, pelo menos, eu tenho isso pra mim, a gente sempre tá procurando estudar, ler coisas novas, se atualizar. A medida que a gente vai ganhando experiências e também recebendo novos perfis de alunos, novos desafios enquanto Instituição, principalmente no contexto público, então acho que a gente vai se adequando e tentando buscar uma melhoria por meio de uma motivação não só pessoal, mas também que isso possa ser passado para outros, assim também como em termos de satisfação. [...] Obstáculos e dificuldades todo dia têm, mas que esses obstáculos e dificuldades sejam encarados como desafios pra que a gente tenha um incentivo de buscar a melhoria. (P02-PUB)

Os Professores 03 e 05 de ambos os lados (público e privado consecutivamente), acreditam que a falta de equipamentos e estrutura é precário; o Professor 03 ainda vai mais a diante quando afirma que o método de seleção de professores é inadequado para o que a profissão exige. Com esses fatores melhorados talvez fosse possível se obter um desenvolvimento melhor, pois com bons profissionais no cargo e equipamentos para inovação nas aulas, a realidade seria outra.

Primeiro, modificar o sistema de avaliação, de seleção dos professores. [...] Então, o que é que acontece... [...]a grande falha que acontece, na minha opinião, é no processo seletivo no que diz respeito a parte didática. [...] Ele tem que dominar o conteúdo da matéria, ele tem que ter boa didática, ser claro, usar uma boa metodologia

adequada ao público alvo, etc. e ele tem que ter boa capacidade de relacionamento interpessoal. [...] Se o processo fosse mais cuidadoso, se ele fosse mais criterioso em estudar o histórico do professor, se ele tem motivação, [...] a maioria está vindo pra docência porque não deu pra outra coisa na vida, por acidente de percurso, não foi uma escolha própria, um projeto de vida profissional, entende? [...] Na verdade a gente falta de uma melhor infraestrutura tecnológica e pedagógica. ‘Tou’ me referindo ao fato de que se as salas fossem mais equipadas, com datashow, com lousas eletrônicas, com real acesso à internet. A nossa internet é vagalume, ela acende e apaga, ela funciona e não funciona. [...] deixa a desejar. Por exemplo, mecanismos de maior aproximação com as empresas, visitas. [...] Então são essas questões que eu acho que contribuiria pra melhorar a situação, a melhoria da qualidade dos cursos, da estrutura, etc. (P03-PUB)

Material de apoio, livros atualizados, bibliotecas e outros materiais necessários para uma boa aula. (P05-PRIV)

Por fim, o Professor 04 do ensino privado entende que uma campanha de valorização do profissional docente é uma ótima ideia e que poderia ajudar a desenvolver muito a melhoria do trabalho, conseqüentemente a motivação e satisfação dos profissionais docentes.

Eu acho que [...] uma Campanha de conscientização dessa valorização do profissional. Vejo que muitos alunos desdenham dos professores. [...] Eu falo assim “gente, eu vou tratar vocês como crianças porque vocês tão se comportando como crianças”. [...] Então assim, eu acho que uma ação de conscientização da valorização do profissional, que nós também somos seres emotivos, que nós temos problemas, que nós não sabemos de tudo principalmente. A visão do aluno é que o professor tem que saber de tudo, tem que saber das novas tecnologias, tem que saber das novas metodologias e o aluno muitas vezes acha que nós temos que nos adequar a ele e não é assim na maioria das vezes. (P04-PRIV)

Dessa forma, entende-se que todos os depoimentos acima possuem uma lógica e a busca por um denominador comum, o da valorização profissional, seja ela através da atenção dos alunos, da reestruturação do modelo de seleção e também do ambiente físico.

## 5. Considerações Finais

Com base em tudo o que foi demonstrado, percebe-se que os professores pesquisados em sua maioria são do sexo masculino e estão lotados em instituição pública. Além disso, todos se encontram satisfeitos e motivados, alguns até com satisfação e motivação elevada, o que pode ser considerado um fator determinante para a realização do seu trabalho diário.

Os professores relataram em entrevista que a falta de estrutura (em ambas as instituições) e a desvalorização do profissional Professor são fatores determinantes de desmotivação e insatisfação, em vários momentos até mesmo de frustração com o seu próprio trabalho. Além disso, o baixo salário ou descontos de impostos realizados pelo governo afetam mais ainda esse cenário em que o professor vive diariamente.

Contudo, estes afirmaram também que se auto motivam e tentam cada vez melhorar mais ainda em sua função para que possa contribuir na vida de seus discentes e também de seus colegas de trabalho. Para eles, ver que a semente plantada se torna fruto é o maior fator motivacional que podem ter, todos relataram um ponto sobre isso. Dessa forma, pode-se dizer que para se auto motivar, estes devem reconhecer seus pontos falhos para que possam trabalhar a melhoria no dia-a-dia.

O Quadro 3, demonstra um resumo de fatores motivacionais e satisfatórios, bem como, fatores de desmotivação e insatisfação que estão presentes na vida destes profissionais.

**Quadro 3 - Fatores motivacionais e satisfatórios x desmotivacionais e insatisfatórios.**

FATORES QUE CAUSAM MOTIVAÇÃO	FATORES QUE CAUSAM DESMOTIVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do trabalho e esforço;</li> <li>• Valorização profissional;</li> <li>• Percepção de contribuição na vida de cada aluno;</li> <li>• Reconhecimento da instituição referente ao seu trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões dentro ou fora de sala de aula;</li> <li>• Desvalorização do trabalho do professor;</li> <li>• Falta de apoio das instituições.</li> </ul>
FATORES QUE CAUSAM SATISFAÇÃO	FATORES QUE CAUSAM INSATISFAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário compatível ao trabalho realizado;</li> <li>• Estrutura (externa ou interna) da instituição, completa;</li> <li>• Benefícios oferecidos pela instituição de ensino;</li> <li>• Estabilidade na vida profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário abaixo do que a função realmente deveria merecer;</li> <li>• Estrutura decadente;</li> <li>• Falta de material para trabalho em sala de aula;</li> <li>• Insegurança da permanência no trabalho;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base neste quadro, pode-se dizer que os professores de ambos os setores estão diariamente convivendo com esses fatores e nem sempre dependem dos professores a transformação de fatores negativos (desmotivação e insatisfação) em positivos (motivação e satisfação); cabendo então, neste caso, a aceitação e a esperança de melhorias.

Os professores relataram muito também a questão do desinteresse constante dos alunos em sala de aula e que isso além de afetar o ritmo das aulas ainda afeta o emocional de cada docente, deixando muitas vezes estes com sentimento de reflexão sobre a sua atuação em sala de aula e o proveito que realmente está conseguindo transpassar aos alunos.

De outro modo, muito foi relatado a satisfação em ver que o seu trabalho, o seu desempenho e sua metodologia surtiu efeito em outros alunos, que já se mostraram mais interessados e ativos em sala de aula. Sentir essa energia positiva é uma dose de motivação e satisfação de saber que o dever foi cumprido da melhor forma.

Comparando esses fatores encontrados com o estudo de Larocca e Girardi (2011) fatores como baixo salário e falta de reconhecimento causam a desmotivação e insatisfação dos professores, corroborando assim com os resultados obtidos neste estudo. Em relação a fatores que causam motivação e satisfação, o amor pela profissão e sentir que contribui na vida do aluno, são determinantes na relação do docente com a instituição.

Referente a possíveis iniciativas que estimulem a motivação e satisfação dos docentes, plano de cargos e salários melhor estruturado pode ser uma solução no sistema público e também privado; o reconhecimento por parte da instituição também é uma ótima opção, ou seja, melhorar a avaliação dos discentes referente ao professor e divulgar os professores mais bem qualificados, bem como aqueles que contribuem com pesquisas científicas na instituição. A estrutura é outro fator importante; se realizado um bom planejamento de distribuição de materiais para os professores, talvez estes tivessem mais ferramentas de trabalho qualificadas.

Dessa forma, recomenda-se que este estudo possa ser aprofundado de maneira mais abrangente. Neste caso, todos os professores estudados são da área de Administração. Torna-se interessante pesquisar outras áreas para contrastar com os resultados obtidos neste estudo. Também é recomendável que seja feito este estudo em outras instituições e com um número maior de participantes. Além disso, buscar entender a visão dos alunos também pode ser um diferencial para futuros estudos.

## Referências

AIRES, Gardenia. **Clima Organizacional x Satisfação no Trabalho**. 2003. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003.

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. 2012. 18 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008. 197 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-te3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

GOMES, Roberto Kern. **Motivação e Satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: Estudo de Caso**. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006.

GUIMARÃES, Magali Costa. Controle no Trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão Usp**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.1-10, maio 2006.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Rpot**, Santa Catarina, v. 2, n. 2, p.11-37, jul. 2002.

LAROCCA, P.; GIRARDI, Paula Giulce . Trabalho, satisfação e motivação docente: um estudo exploratório com professores da educação básica. In: X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE e I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação - SIRSSE, 2011, Curitiba. Anais do X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE e I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação - SIRSSE. Curitiba: Editora Champagnat, 2011.

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

MARSON, Luciana Sousa Coelho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2004. 50 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica e Qualidade, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral Da Administração: da revolução urbana à revolução digital. Editora Atlas, S.A. São Paulo. 2002.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Simpósio**. Rio de Janeiro: IX Seget, 2012. p. 1 - 12.

PORTAL DE NOTÍCIAS DA GLOBO - G1 (Pernambuco) (Org.). **Novo mercado de trabalho exige profissionais dinâmicos: MBAs e especializações ajudam os executivos a se atualizarem e trocarem experiências no meio corporativo**. 2014. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/pernambuco/especial-publicitario/cedepe/noticia/2014/09/novo-mercado-de-trabalho-exige-profissionais-dinamicos.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

PORTAL DE NOTÍCIAS DA GLOBO - G1 (São Paulo) (Org.). **Número de matrículas no ensino superior cresce 81% em dez anos:** Entre 2003 e 2012, número cresceu de 3,8 milhões para 7 milhões. Inep divulgou na quarta dados do Censo da Educação Superior de 2012. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/10/numero-de-matriculas-no-ensino-superior-cresce-81-em-dez-anos.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração de Recursos Humanos. In: \_\_\_\_\_(Org.). **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 328-358.

SOUSA FILHO, Adenilson Ribeiro de; RIGUETTI, Rosany Scarpati. O processo evolutivo da Administração. **Revista Foco**, S. L., v. 3, n. 1, p.1-7, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/22/23>>. Acesso em: 20 set. 2015.

STALLIVIERI, Luciane. O Sistema de Ensino Superior do Brasil: características, tendências e perspectivas. In: D.R. Unión de Universidades de América Latina Y El Caribe. (Org.). Educación superior em América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy. México: Gisela Rodríguez Ortiz, 2007, v. , p. 79-100.



**5. Qual seu local de trabalho?**

- Faculdade
- Universidade

**6. A quanto tempo você leciona?**

- Menos de um ano
- Entre um e cinco anos
- Entre cinco e dez anos
- Mais de 10 anos

**7. Você é responsável por quantas turmas?**

- Uma
- Duas
- Três
- Mais de três

**SEGUNDA PARTE: PERGUNTAS ESPECÍFICAS.****1. Em geral, neste momento, a minha motivação é:**

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Muito baixa

**2. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha motivação:**

- Aumentou
- Manteve-se
- Diminuiu

**3. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha satisfação:**

- Aumentou
- Manteve-se
- Diminuiu

4. **Quais os fatores que mais contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional?**
5. **Quais os fatores que menos contribuíram para a sua satisfação e motivação profissional?** (Ex.: alunos desinteressados; falta de gestão e acompanhamento de desempenho; estrutura ou recursos do ambiente de trabalho; salário e benefícios, etc.).
6. **Como estes fatores (positivos e negativos) influenciam na sua atuação docente?**
7. **Seu salário compensa as dificuldades de dar aula? Explique.**
8. **Você acredita que a instituição permite condições satisfatórias de trabalho?**
9. **Você já se sentiu muito motivado(a) na profissão de docente? Explique o contexto.**
10. **Você já se sentiu desmotivado a ponto de não querer mais continuar com o cargo que ocupa?**
11. **Você já se sentiu em algum momento frustrado em sua profissão? Explique em qual contexto.**
12. **Para você o desempenho no trabalho pode ser alterado de acordo com a sua motivação e satisfação? Se sim, explique.**
13. **Quais ações poderiam ser tomadas com a finalidade de melhorar a motivação dos docentes?**