



HELLEN CRISTINA SOUSA MELO

**A teoria dos dois fatores de Herzberg e sua  
relação com a motivação do professor:  
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Administração em Gestão de Sistemas de Informação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Silvia Regina S. Assad Ávila

*Adm. emp.  
Rec. humanos  
Motivação profissional  
Satisfação no trabalho  
Professores - Satisfação*  
RUBIATABA - GO

2005

25557  
500ri

Tombo nº	12066
Classif.:	658.3:37
Ex.:	1 HELLEN MELO
	2005
Origem:	d
Data:	24.4.06

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada no dia 13 do mês de dezembro do ano de 2005.



---

Profº.: Enoc Barros da Silva  
(Administrador de Empresas)



---

Profº.: Fernanda R. Nascimento  
(Doutora em Energia na Agricultura)



---

Profº.: Sílvia Regina Starling Assad de Ávila  
(Orientadora – Especialização em Educação: Docência Universitária)

*Dedico a Deus, que se fez presente em todos os momentos firmes e trêmulos, onde passo a passo, pude sentir a Tua mão na minha, transmitindo-me a segurança necessária para enfrentar meu caminho e seguir. A Tua presença é qualquer coisa como a luz e a vida, e eu sinto que é meu gesto, exigir o Teu gesto e em minha voz, a Tua voz.*

*Com profunda gratidão e afeição à minha filha Rafaela Cristina Sousa Melo, que Deus colocou em minha vida para que eu pudesse me empenhar a terminar este curso e ser a mãe que sou.*

*Ao meu esposo, Alécio Fábio Mendonça de Melo, que ao meu lado esteve me ajudando a sua forma, isso foi fundamental para chegar no final deste curso, juntamente com toda a família.*

*Aos meus pais, Lourival Balbino de Sousa e Dirce Tereza de Sousa, que, quando a jornada parecia árdua e difícil, o desânimo tentou-se apossar, percebi suas faces preocupadas e envelhecidas correr destes anos de suas orações, de apoio incondicional para dar-me o melhor. Obrigada pelo silêncio quando eu reclamava, e pelas palavras de estímulo quando eu me calava e precisava de ajuda. À minha irmã Érika Ferreira de Sousa e ao meu querido sobrinho Fernando de Sousa o meu abraço carinhoso.*

*Aos mestres, que não foram apenas professores, e sim bons amigos, o meu muito obrigada.*

*Aos colegas, com os quais convivi por muitas horas, compartilhando experiências, alcançando novas aprendizagens. Juntos transpusemos tantas barreiras e carregamos as marcas desta experiência. Que tudo isso seja luz em nosso caminho e que a amizade que cultivamos perdure para todo o sempre, a despeito da distância que nos separa.*

*Agradeço a Deus, pela sabedoria, a persistência para que pudesse ir em busca de meus sonhos e ideais.*

*Aos mestres que não mediram esforços, dando total apoio, aprimorando o intelecto e formando a personalidade, minha imensa gratidão.*

*Aos familiares, que me acompanharam e me apoiaram nesta longa caminhada, jamais poderei recompensar pelo bem que me dedicaste, meus sinceros agradecimentos.*

*Aos colegas, a confraternização sadia e eterna de nossa convivência que nos impõe uma promessa – a amizade – um bem supremo, e isso conseguimos.*

*À minha orientadora Silvia Assad, que não apenas orientou, mas ensinou, foi instrutora e amiga, guia e companheira, caminhando passo a passo e transmitindo os segredos da caminhada da vida, apoiando quando surgiram as dificuldades.*

*Estou saindo para uma nova etapa, meus sinceros agradecimentos à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba que tanta alegria me trouxe, quero agradecer a todos os funcionários e colegas, com os quais tive oportunidade de conviver durante todo esse tempo que estive por aqui.*



*“O que motiva alguém hoje, não necessariamente terá uma influência forte na determinação do seu comportamento amanhã”*

Nadler, Hackman e Lawler

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### RESUMO

1. INTRODUÇÃO . . . . .	10
2. OBJETIVOS . . . . .	13
2.1 GERAL. . . . .	13
2.2 ESPECÍFICOS . . . . .	13
3. QUADRO TEÓRICO . . . . .	14
3.1 MOTIVAÇÃO . . . . .	14
3.2 MOTIVAÇÃO HUMANA . . . . .	17
3.3 MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR . . . . .	23
4. METODOLOGIA . . . . .	26
4.1 CLASSIFICOU-SE O ESTUDO EM EXPLORATÓRIO . . . . .	26
4.2 CLASSIFICOU-SE A MONOGRAFIA COMO ESTUDO DE CASO OBSERVANDO A FORMA PELA QUAL OS DADOS FORAM COLETADOS . . . . .	27
4.3 COLETA DE DADOS . . . . .	28
4.4 PESQUISA QUALITATIVA . . . . .	30
5. RESULTADOS . . . . .	32
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS . . . . .	32
5.2 SENTIMENTO DAS PROFESSORAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO REALIZADO . . . . .	32
5.3 FATORES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS PROFESSORES EM RELAÇÃO AO SEU AUTOCRESCIMENTO . . . . .	33

5.4 FATORES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS PROFESSORES NO AMBIENTE DE TRABALHO . . . . .	34
6. CONCLUSÃO . . . . .	36
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .	38

**ANEXOS**

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

ANEXO II – DADOS DA ALUNA

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funcionamento do processo motivacional . . . . .	16
Figura 2: As principais responsabilidades do gerente . . . . .	17
Figura 3: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow . . . . .	19
Figura 4: Comparação da Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow com a Teoria da Manutenção de motivação de Herzberg . . . . .	21

## RESUMO

O estudo trata da motivação de professores e foi desenvolvido na Escolinha Chapeuzinho Vermelho em Rubiataba – GO. O objetivo foi levantar quais os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho dos professores que ministram aulas em turmas de jardim I até a alfabetização, e como esses fatores interferem em suas práticas pedagógicas. A abordagem metodológica foi pesquisa qualitativa de natureza interpretativa. A teoria de Herzberg foi colocada como elemento teórico da discussão e a técnica de coleta de dados foi a entrevista estruturada, conduzida com professores da escolinha. A amostra foi constituída de somente dois participantes selecionados intencionalmente. As entrevistas foram aplicadas face a face de onde emergiam algumas categorias, definidas a partir dos fatores motivadores e de higiene de Herzberg. A análise e a interpretação dos resultados apontam o fator “trabalho em si”, seguido pelo “progresso” como os principais responsáveis pela satisfação no trabalho, e que o “salário”, seguido pela “participação” são os fatores que mais contribuem para a insatisfação dos professores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fatores motivacionais, fatores higiênicos, professores.

## 1. INTRODUÇÃO

As primeiras visões da motivação eram parecidas, no sentido que tentavam construir um modelo único que seria aplicado a todo trabalhador, em qualquer situação.

Mas, com o passar do tempo, podemos observar que nenhuma organização/instituição pode dar certo sem um nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por essa razão, é importante compreender a motivação, os fatores que a provocam, canalizam e sustentam o comportamento individualmente. Qualquer organização/instituição é composta por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos.

O presente trabalho foi realizado na Escolinha Infantil Chapeuzinho Vermelho que foi fundada no ano de 1980, alcançando hoje 25 anos de vida. Surgiu com o objetivo de atender às necessidades de Rubiataba por não ter uma escola da qual as crianças pudessem se socializar, com crianças de sua faixa etária.

Esta escola funcionou, no início, na Av. Guatambu, depois na extensão da Escola Modelo, e atualmente na Av. Angico, nº243, onde funciona com os cursos Jardim I, Jardim II e Alfabetização.

Hoje nas organizações/instituições, para introduzir maior dose de motivação é necessária e de grande importância o investimento nos funcionários/professores.

Portanto, perante as exigências do Ministério da Educação, nesta época de globalização a educação deve se tornar uma prioridade dos governantes.

Tem sido observado que o fator motivacional por parte dos professores e demais funcionários prejudica consideravelmente o bom desempenho e o alcance de resultados positivos, devido uma falta de incentivos e remuneração adequada e justa

a esta classe que, geralmente, não tem reconhecimento merecido ao serviço que prestam o qual é de tamanha amplitude.

As pessoas precisam simultaneamente alcançar objetivos organizacionais/institucionais e os objetivos individuais. Mas, nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si. O alcance dos objetivos organizacionais nem sempre possibilita o alcance dos objetivos individuais e vice-versa.

Algumas vezes, o alcance de um deles significa a desistência de outro. Assim quando ocorrer a frustração em um dos objetivos, o indivíduo perde o interesse em permanecer e contribuir. A participação das pessoas na empresa/instituição depende diretamente da idéia que elas têm a respeito de como a empresa/instituição poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se elas acreditam nisso, elas permanecem e contribuem.

O responsável por esta integração é o gerente/diretor. Sendo que o mesmo precisa reconhecer as relações entre objetivos individuais e objetivos organizacionais e precisa saber empregar os recursos necessários para o alcance de ambos, a fim de contribuir para a eficácia da empresa.

A pesquisa tem o propósito de identificar fatores relacionado à motivação e a desmotivação dos professores da Escolinha Infantil Chapeuzinho Vermelho.

Dentro desse propósito maior, descrever o perfil dos funcionários, o que pensam e sentem os professores em relação ao trabalho que desempenham na escola, fatores motivacionais e desmotivacionais destes em relação ao ambiente e em relação ao seu próprio crescimento.

Gente que pensa é o maior patrimônio que uma empresa pode possuir. As empresas/instituições que não derem oportunidades de crescimento aos seus talentos vão perdê-los. As pessoas criativas e de maior valor serão as primeiras a saírem quando virem sua criatividade podada, pois são os que podem encontrar trabalho com mais facilidade no mercado atual.

Contudo, devem-se criar condições para que pessoas em empresas/instituições possam atingir seu potencial pleno através de seus grandes talentos, valorizando o que temos de melhor e ajudando a construir uma sociedade mais justa.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 GERAL

Identificar fatores relacionados à motivação e à desmotivação dos professores da Escolinha Infantil Chapeuzinho Vermelho

### 2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil do funcionário que leciona na Escolinha;
- Buscar conhecer o que pensam e o que sentem os professores em relação ao trabalho desempenhado na Escolinha;
- Identificar fatores que motivam e que desmotivam os professores em relação ao ambiente de trabalho;
- Identificar fatores que motivam e desmotivam os professores em relação ao seu autocrescimento.

### 3. QUADRO TEÓRICO

#### 3.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (1990, p. 243), "a palavra motivação (derivada do latim movere, mover) indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta ou perseguir uma tarefa."

A importância e o interesse do estudo desta conceituação administrativa da motivação reside em seu efeito sobre o desempenho humano. Todas as formas de dispêndio de energia física ou mental, relacionadas com a execução de algum tipo de trabalho que leva à fabricação de um produto ou prestação de um serviço, são manifestações de desempenho. O desempenho abrange as mais variadas possibilidades, tão numerosas quanto as ocupações e profissões, por exemplo, desde a expressão facial com que o caixa de uma agência bancária atende os clientes, passando pelo cuidado com que o professor prepara a aula ou o motorista dirige o ônibus.

Já Chiavenato (2002, p.171), define:

em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

Ao observar as pessoas trabalhando tornam-se evidentes seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar.

Qual a empresa ou instituição que não está interessada em ter funcionários (entenda-se como sendo professores) motivados?

Na realidade, professores motivados são avidamente procurados pelas empresas ou instituições. Mas são ainda criaturas raras.

“Motivação é induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalha para alcançar os seus próprios objetivos.” Megginson et al. (1993, p. 307).

Para Kwasnicka (1990, p. 55):

motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo.

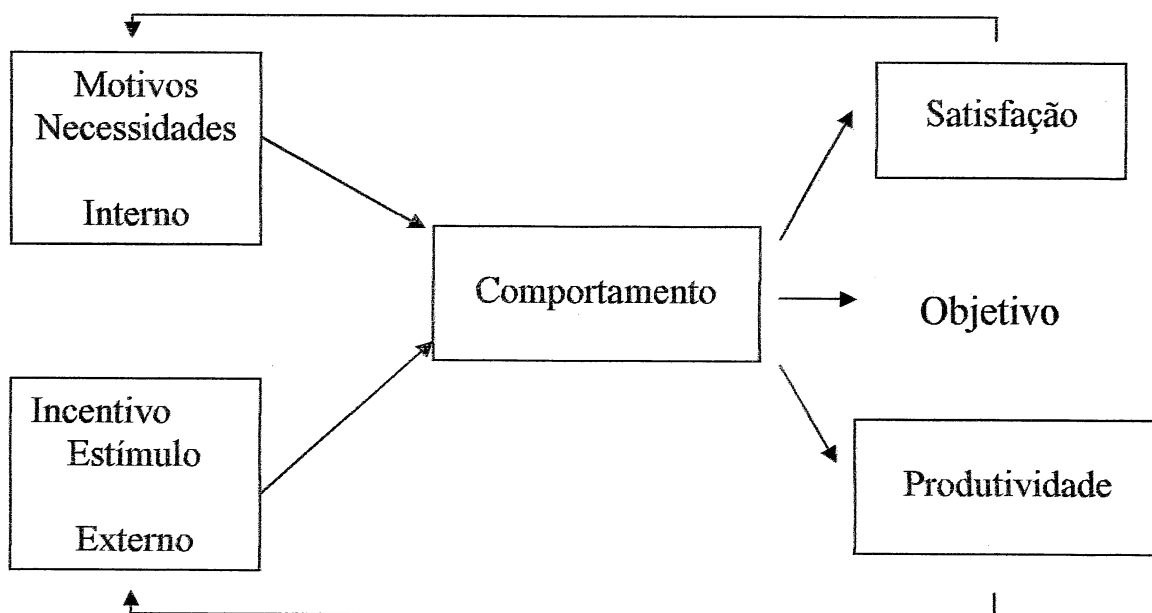
Motivação, assim como moral, abrange muitas formas complexas de comportamento humano. As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às empresas ou instituições onde trabalham. Constroem estilo de vida, seu sistema de valor e seu interesse central de vida em torno de seu trabalho. Isso é suficiente para que a preocupação não seja só com o dinheiro. Então, a administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidade e objetivos organizacionais e institucionais, por extensão.

A motivação de acordo com o que foi exposto anteriormente consiste nos seguintes elementos:

1. Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência;
2. A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida;

3. Quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo;
4. A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

Figura 1: Funcionamento do processo motivacional.



Fonte: Kwasnicka, 1990

De acordo com Gil (1996, p. 120):

o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg apresentada por Freud.

Já Carvalho (1988, p. 241), coloca em síntese: “motivar é persuadir e inspirar pessoas para agirem de conformidade com os objetivos da unidade de trabalho.”

A motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro das empresas. E, por sinal, constituem os três conceitos,

relacionados com o comportamento, mais importantes para o gerente alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

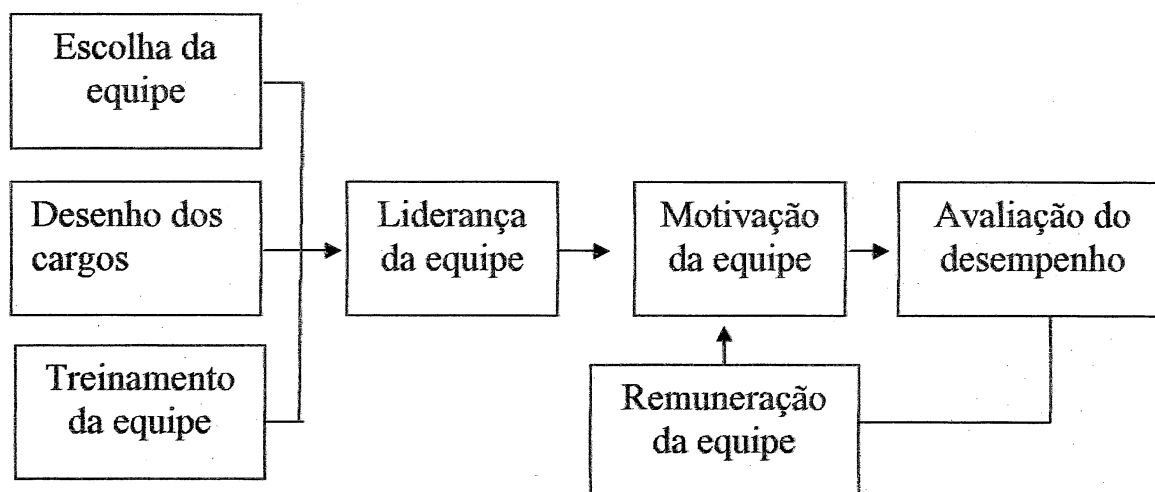
Motivação é um termo genérico que se aplica a toda classe de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. De maneira análoga, dizer que os administradores motivam seus subordinados é afirmar que eles fazem aquelas coisas que esperam que venham a satisfazer os impulsos e desejos em questão, e induzam os subordinados a agir da maneira desejada. Koontz et al. (1989).

### 3.2 MOTIVAÇÃO HUMANA

Chiavenato (2002, p.172), diz que:

Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Figura 2: As principais responsabilidades do gerente



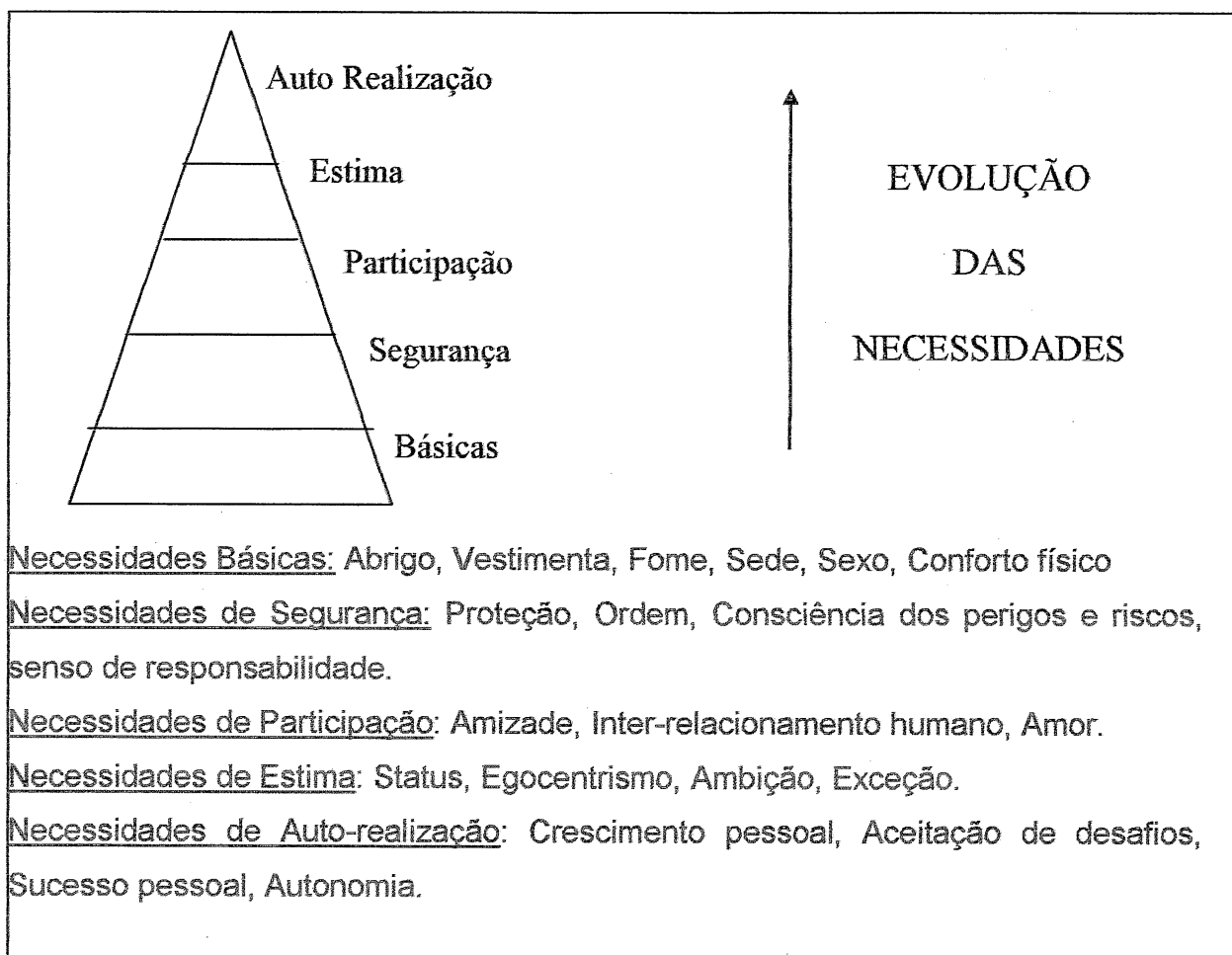
Fonte: Chiavenato, 2002.

As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente as diversas situações da vida. As necessidades ou os motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações.

Segundo Maximiano (1990, p. 246),

no campo do comportamento humano nas organizações, desempenha papel importante a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia. Além da distinção entre necessidades primárias e secundárias, existe uma proposição de hierarquia muito conhecida, formulada por Abraham A. Maslow. Segundo este autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização, nesta ordem de importância.

Figura 3: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Maximiano, 1990.

Então, um ponto importante é que as pessoas se encontram em um processo contínuo de desenvolvimento. E tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a auto-realização. Portanto, algumas pessoas se realizam, por exemplo, com a compra da casa própria. Isso significa que a auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia, e que não só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas, mas que ela pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e atendendo a qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

Outro ponto importante na noção da hierarquia é a predominância de determinada necessidade sobre as demais.

A busca de um objetivo está, de alguma forma, ligada à busca de satisfação de uma necessidade. E quando o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 177):

As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas. E que o gerente deve utilizá-la padronizadamente. Na realidade, as pesquisas têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram. Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional.



Figura 4: Comparação da Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow com a Teoria da Manutenção de motivação de Herzberg

Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow		Teoria da manutenção de motivação de Herzberg
Fatores motivacionais	Autocumprimento/Auto-realização  Auto-estima	Trabalho criativo e desafiador Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade  Progresso Reconhecimento
Fatores de manutenção	Auto-estima  Sociais  Segurança/Previdência  Fisiológicas/Biológicas	Status  Relações interpessoais Superior Subordinados Pares  Supervisão  Política e administração da empresa Segurança no cargo Condições de trabalho  Salário Vida pessoal

Fonte: Megginson et al., 1993

Chiavenato (2002, p.180-182), Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas:

1. Fatores Higiênicos: também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos etc. Como todas essas condições são de responsabilidade da empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. São, portanto, fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação das pessoas: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário apelar para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho e dedicação. Outros ainda, incentivavam as pessoas a trabalharem por meio de recompensas (motivação positiva ) ou de punições (motivação negativa);
2. Fatores motivacionais: também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e de oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o significado psicológico” para

a pessoa que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação” provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de fatores higiênicos.”

Os fatores higiênicos tem como principal característica, evitarem a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas.

Já a característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação.

Para proporcionar uma contínua e elevada motivação no trabalho, o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante, no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.

### 3.3 MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR

Ser professor nunca foi e talvez nunca será uma tarefa muito fácil, mesmo quando tomamos como base outras épocas e outros países onde os professores gozam de um maior prestígio junto à comunidade, pelo que representam como profissionais. Contudo, isto raramente, ou quase nunca, tem se traduzido em uma melhora em benefícios como um bom salário, reconhecimento, status ou até melhores condições de trabalho. (MOREIRA, 1997, p. 1).

Fatores como os baixos salários e a falta de um plano de carreira que recompense a competência do professor interferem nas condições de trabalho desenvolvidas por estes profissionais, pois a motivação do professor está comprometida com a qualidade do ensino. Estes dois fatores andam juntos, não sendo possível então, melhorar a qualidade de ensino sem antes atender aos anseios do professor, sendo esta uma profissão que está em constante desvalorização.

Ainda segundo Moreira (1997), qualquer tentativa de resgatar a dimensão humana do trabalho do professor precisa passar inevitavelmente pelo reconhecimento de que ele é um profissional que trabalha em um contexto historicamente determinado.

No entanto, Telfer e Swan (1986, p. 42), sugerem que: "o problema da motivação do professor se situa no preenchimento de necessidades de alta ordem em uma profissão onde os padrões de carreira podem ser limitados." Para os autores, o estabelecimento de metas em termos de resultados quantificáveis é difícil e o grau de manutenção dos procedimentos nas atividades rotineiras da escola podem ser uma verdadeira fonte de frustração. O resultado, portanto, é que a natureza do trabalho do professor em si próprio pode emergir como a principal fonte de satisfação no trabalho.

A motivação no trabalho tem uma longa tradição na literatura de pesquisa, mas a pesquisa voltada à motivação do professor tem recebido pouca atenção.

Normalmente, as instituições de ensino e seus dirigentes assumem que os professores são naturalmente motivados e que a profissão proporciona todo o suporte necessário para que os mesmos mantenham a dedicação e conduzam as suas obrigações sempre de uma forma efetiva. (MOREIRA, 1997, p. 3).

A motivação /satisfação no trabalho é uma abordagem muito importante, pois quando está comprometida, interfere na produtividade do trabalhador, podendo ter sérias conseqüências para o bem-estar físico e mental do indivíduo.

Tradicionalmente, a maior fonte de satisfação do professor tem sido o ato de ensinar. Contudo, outras fontes de satisfação no trabalho têm sido identificadas e Lortie (1975), sugere que as recompensas podem ser intrínsecas, extrínsecas e suplementares.

As recompensas intrínsecas consistem nas avaliações subjetivas feitas com relação ao engajamento no trabalho e somente são visíveis a própria pessoa, enquanto as recompensas extrínsecas são ditadas pela organização e existem

independentemente do indivíduo que ocupa a função e estão associadas com os benefícios percebidos como salário, status e poder.

É imprescindível, portanto, dar uma maior atenção aos professores como seres humanos, atores sociais com seus problemas e perspectivas, tentando uma carreira, lutando para atingir seus ideais ou apenas lutando para sobreviver no contexto do trabalho. Em muitos aspectos, os professores têm se tornados oprimidos e na defensiva em um sistema educacional que não privilegia as necessidades individuais e muito menos a autonomia coletiva. (MOREIRA, 1997, p. 05).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 CLASSIFICOU-SE O ESTUDO EM EXPLORATÓRIO

Gil (1999, p. 41) diz que:

as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Este estudo permite então, que o pesquisador aumente sua experiência em torno de determinado problema. Então, o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

Para Samara e Barros (2002, p. 25):

A grande vantagem do estudo exploratório é obter informações a baixo custo, já que possibilita a investigação de informações existentes e de conversas informais, porém, sua desvantagem é a possível obsolescência dessas informações, por falta de atualização, ou a inexistência de dados fundamentais.

Um ponto importante em relação à vantagem, é o baixo custo e que podemos encontrar informações importantes e de muita utilidade que já nos pode estar disponíveis em revistas especializadas, jornais, publicações diversas, pesquisas e casos realizados. E quanto a desvantagem, é que a pesquisa pode se tornar difícil por falta de dados relevantes e na dificuldade de encontrar dados recentes.

#### 4.2 CLASSIFICOU-SE A MONOGRAFIA COMO ESTUDO DE CASO OBSERVANDO A FORMA PELA QUAL OS DADOS FORAM COLETADOS.

De acordo com Triviños (1987, p. 133), "o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente."

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de variados objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa e é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento.

Para Gil (1996, p. 59-60), "as principais vantagens do estudo de caso é o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos."

Devido à flexibilidade do planejamento do estudo de caso, pode-se ao longo de seu processo estar atento a novas descobertas. O pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples.

Por esta série de vantagens que o estudo de caso apresenta, faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações.

Uma de suas desvantagens refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos (Gil, p. 1996).

Devido à falta de um esquema conceitual rígido indica maior flexibilidade na análise dos resultados. Esta flexibilidade pode criar problemas, todos eles decorrentes da falta de direcionamento do pesquisador para conduzir a análise dos resultados.

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevista por meio de um questionário (ANEXO I – QUESTIONÁRIO). Para Lakatos e Marconi (2001, p. 195):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista pode ser vista então como uma técnica que permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador, onde o entrevistador busca coletar dados e o entrevistado se apresenta como fonte de informação. Não é considerada uma simples conversa, mas um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa.

“A entrevista trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 196)

Tradicionalmente as entrevistas têm sido realizadas face a face. Essa é uma característica mais considerada para distingui-la do questionário, cujos itens são apresentados por escrito aos respondentes.

Considerando Gil (1999, p. 118), a entrevista apresenta algumas vantagens, entre as quais cabe considerar:

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;
- Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;



- Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar mais facilmente as pessoas e as circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

A entrevista possibilita então conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias. Podendo avaliar o entrevistado através de sua conduta a respeito do que diz e como diz como registro de reações e gestos.

Já Lakatos e Marconi (2001, p. 198), diz que a entrevista apresenta uma série de desvantagens, que são:

- Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões, etc;
- Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Apesar dessa série de desvantagens ou limitações, de alguma forma, intervêm na qualidade das entrevistas. Pode-se através da flexibilidade da própria entrevistas, ser contornadas muitas dessas dificuldades. Para tanto, deve-se dedicar atenção especial e preparo para os entrevistadores, já que o sucesso dessa técnica

dependerá do nível da relação pessoal estabelecido entre entrevistador e entrevistado.

As entrevistas foram feitas seguindo um modelo já estabelecido, em forma de questionário, que segundo Gil (1999, p. 128),

pode-se definir como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.

Este questionário contém perguntas abertas que para Martins (1994, p. 44), "são aquelas perguntas que conduzem o informante a responder livremente com frases ou orações."

Portanto, estas perguntas destinam-se a obter uma resposta livre.

#### 4.4 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação. (MALHOTRA, 2001, p. 1153)

Portanto, esta é utilizada com alguma liberdade, ou seja, que os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação.

Para uma fase exploratória da pesquisa, é apropriado utilizar a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta. Normalmente, a pesquisa qualitativa é mais barata do que a pesquisa quantitativa.

Para McDaniel e Gates (2003, p.122-123),

dentre algumas limitações da pesquisa qualitativa, está relacionada ao fato de que muitas vezes os sucessos e os fracassos do marketing são baseados em pequenas diferenças no mix de marketing. A pesquisa qualitativa não distingue essas pequenas diferenças tão bem quanto a pesquisa quantitativa de larga escala.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As professoras entrevistadas são do sexo feminino, possuem de 30 a 40 anos, uma possui formação em nível superior, no caso, Pedagogia e a outra apenas o ensino médio. O tempo de magistério da primeira entrevistada (x), é de 9 anos. Já a segunda professora (y) está somente a 4 anos no magistério. Nenhuma das professoras exercem outra ocupação senão a de professora. A professora (X) disse ter ingressado no magistério através da sua formação social e pessoal, enquanto a (Y) disse ter sentido a necessidade de uma qualificação profissional, afinal para ela a educação foi uma área considerada mais fácil na conquista do primeiro emprego.

### 5.2 SENTIMENTO DAS PROFESSORAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO REALIZADO

Em relação ao trabalho realizado a professora (x) está sempre procurando buscar coisas novas, interagir com o mundo moderno. E está satisfeita, por isso escolheria novamente a profissão que exerce. Enquanto a professora (y) diz que apesar de às vezes se deparar com grandes desafios, conta com a ajuda dos colegas para superá-los. Quanto à profissão está sempre procurando se adequar ao que lhe é proposto.

Para o futuro, a professora (x) pretende ampliar a escolinha, modernizar para melhor atender aos nossos clientes, sendo os principais clientes "as crianças". A professora (y) tem planos mais pessoais como estudar mais e estar procurando melhorar profissionalmente e socialmente.

### 5.3 FATORES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS PROFESSORES EM RELAÇÃO AO SEU AUTOCRESCIMENTO

Nas palavras de Chiavento (2000), fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais dependem da natureza das tarefas que o indivíduo executa. Tradicionalmente, as tarefas têm sido definidas e arranjadas com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, esvaziando os componentes de desafio e oportunidade para criatividade e significação psicológica para o indivíduo que as executa.

“A satisfação no cargo é função do conteúdo da carga ou das atividades desafiadores e estimulantes do cargo.” (CHIAVENATO, 2002, p. 308).

Para a professora (x), realização profissional é buscar sempre objetivos que nos traduza crescimento. E quanto a se sentir realizada profissionalmente diz que está bom, mas às vezes pensa que poderia ser melhor. Para a professora (y), realização profissional é sentir prazer pelo que faz, aceitando as normas vigentes. E diz que nem sempre se sente realizada profissionalmente, pois os problemas que enfrenta são muitos.

Quanto ao progresso profissional, a professora (x), diz que este acontece para ela quando o objetivo que se deseja é alcançado e que seu trabalho devido a constantes mudanças, contribui para este progresso. Já para a professora (y), progresso profissional é estar sempre se aperfeiçoando e procurando fazer o melhor; e que seu trabalho contribui para este progresso, pois, está sempre aprendendo com as constantes mudanças na educação.

Em relação a tomada de decisão, ambas disseram que participam das tomadas de decisões na sua instituição e a professora (y) completa que há gestão democrática, na escola.

Quando falamos em motivação intrínseca Silva (2002, p. 34), salienta que “a fim de motivar o pessoal, o cargo em si deve prover oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e crescimento”.

Quando a pergunta abordou o tema reconhecimento a professora (x) diz que reconhecimento é agradecimento, se sente reconhecida em seu trabalho, mas não se lembra de nenhum fato acontecido sobre o assunto. A professora (y) diz que para ela reconhecimento é perceber que o que faz é importante, na maioria das vezes se sente reconhecida em seu trabalho e que certos elogios recebidos deixam-na mais motivada.

#### **5.4 FATORES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS PROFESSORES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Sabe-se que, na administração, fatores motivacionais e desmotivacionais em relação ao ambiente de trabalho, são também chamados de higiênicos.

Nas palavras de Chiavenato (2000), esses fatores se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Os fatores higiênicos não estão sob o controle do indivíduo, pois, são administrados pela empresa.

“Os principais fatores higiênicos são: os salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, clima de relações entre a direção e o indivíduo, regulamentos internos, etc.” (CHIAVENATO, 2000, p. 306)

Os fatores higiênicos são nas palavras de Maximiano em 1990, aqueles que criam um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima mais higiênico o ambiente, melhores as condições de “sanidade” do contexto

do trabalho conseqüentemente, maior a satisfação/motivação do trabalhador com esse mesmo ambiente.

Quando perguntou-se às professoras sobre as condições físicas de seu ambiente de trabalho, ambas disseram que estas oferecem o que necessitam e suprem suas necessidades.

Quando questionou-se sobre as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, evidenciou-se baseado nas respostas obtidas que a relação existente entre a professora (x) e demais membros da instituição é boa, pois relata que a proposta de trabalho é desenvolver a capacidade de comunicação. A professora (y), também diz ser boa essa relação, e estão sempre trocando idéias, procurando crescer e melhorar.

Silva (2002, p. 23), salienta que entre os fatores higiênicos, dinheiro é considerado o mais importante deles.

Para a professora (x), o professor é mal remunerado. Com o aumento do salário, com certeza haveria melhora na produtividade, no desempenho e na disponibilidade. A professora (y), diz que os professores ganham pouco. Um profissional bem remunerado, sempre produz mais. Tanto a professora (x) quanto a professora (y) foram firmes ao afirmar que ser professor não lhe dá status. Em relação ao trabalho se sentem seguras. E que nem sempre estabilidade significa funcionário produtivo.

## 6. CONCLUSÃO

Percebeu-se com este trabalho que os professores sentem a necessidade de um auto-crescimento e de um reconhecimento, para sentirem que o que fazem é importante e se sentirem reconhecidos perante a sociedade .

É muito importante iniciar esforços no sentido de investigar a experiência individual dos mesmos dentro das instituições para tentarmos verificar a qualidade de ensino e as relações interpessoais que caracterizam a atividade do profissional da educação.

Conclui-se que não se pode sugerir que o desempenho do professor está apenas e tão somente em função da motivação nem pode-se sugerir que quanto maior for a satisfação do professor, maior será o seu desempenho no trabalho, mas é muito importante concentrar esforços no sentido de pesquisar o que realmente motiva os professores, dando especial atenção à natureza da interação entre o desenvolvimento do indivíduo e da organização/instituição.

É preciso lembrar que não há uma mágica para resolver os problemas que os professores enfrentam no cotidiano. Alguns destes problemas como o baixo salário e o baixo status, na maioria das vezes se encontram fora do controle individual dos professores. Isto não quer dizer que não devemos lutar para melhorar estas condições. Mas, sim, lembrar que outros problemas como o isolamento, as incertezas, a falta de poder, a alienação e a falta de motivação podem ser atacadas através da investigação e do trabalho coletivo dos professores.

Parte de estudos têm avançado nas propostas sem muitas vezes levar em conta as condições de trabalho e motivação do professor e, portanto, não consideram a dimensão humana do professor dentro das instituições de ensino. O professor quase nunca é visto como um ser humano dentro das instituições de ensino.



Os pesquisadores, administradores e analistas políticos, vêem o trabalho e a motivação no trabalho a partir de suas próprias perspectivas e ignoram a realidade que os professores constroem para si próprios visando enfrentar o dia-a-dia nas escolas.

É oportuno então neste momento, sugerir que embora a motivação seja um aspecto muito importante para a pesquisa com o professor, muitos outros aspectos estão envolvidos no trabalho do professor, e portanto, devemos resistir a idéia de que todos os problemas de desempenho possam ser entendidos e resolvidos com o estudo da motivação.

Sugere-se que a escola se adapte a esse novo mercado competitivo, inovando a escola para oferecer aos seus cliente/alunos aulas extra-classe como dança, computação e natação por exemplo, pois assim estará oferecendo um diferenciado trabalho.

Finalizando deixa-se aqui registrado a validade de um estudo futuro para a instituição uma vez que a organização/instituição que deseja sobreviver num ambiente competitivo, deve atender as exigências do mercado. Todavia, se o objetivo primordial for além da simples sobrevivência da organização/instituição deverá focar-se no processo de aquisição de seguidores, ou seja, clientes/alunos. Dessa forma, a organização/instituição apresenta grandes chances de sucesso em sua produção ou prestação de serviços.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antônio V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1996

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. 2. ed.. São Paulo: Pioneira, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMINANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: 1990.

MCDANIEL, Carl; Gates, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MEGGINSON et. al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1993.

MOREIRA, Herivelto. **A investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida**. Disponível em:

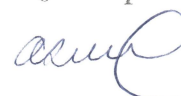
[URL: http://www.pppgte.cefetpr.br/revista/vol1/art5.htm](http://www.pppgte.cefetpr.br/revista/vol1/art5.htm). acesso em 03 de novembro de 2005

SÂMARA, Beatriz S.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

*Revisado por*



## ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

Tempo de Magistério:

Exerce outra ocupação? Qual?

- 1) Como se deu seu ingresso no magistério e qual sua expectativa nesta ocasião?
- 2) O que é pra você realização profissional? Você se sente realizado profissionalmente?
- 3) O que é pra você progresso profissional? O seu trabalho contribui para este progresso?
- 4) Você participa das tomadas de decisões na sua instituição?
- 5) O que é pra você reconhecimento? Você se sente reconhecido com relação ao seu trabalho? Você lembra de algum fato acontecido em relação a este assunto?
- 6) Como você se sente em relação ao seu trabalho? Escolheria novamente esta profissão de professor?
- 7) Comente sobre as condições físicas de seu trabalho.
- 8) Como é sua relação com outros professores, com seus superiores e outras pessoas da instituição?
- 9) Como percebe a situação salarial? Você acredita que aumento no salário melhora a produtividade do professor?
- 10) Você acha que ser professor lhe dá status? Você sente seguro no trabalho? Acha que estabilidade significa funcionário produtivo?
- 11) Que planos têm para o seu futuro?