

FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO DO PROFESSOR

*Maria Claudia Regiani*¹
*Herivelto Moreira*²

Resumo:

Este artigo é parte da dissertação de mestrado defendida no PPGTE – CEFET-PR e seus objetivos foram identificar os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho dos professores em estágio intermediário de carreira e como esses interferem em suas práticas pedagógicas. A abordagem metodológica foi pesquisa qualitativa de natureza interpretativa. A amostra foi constituída de catorze participantes. Das entrevistas emergiram doze categorias, definidas a partir dos fatores motivadores e de higiene de Herzberg. O “trabalho em si”, seguido pelo “progresso” são os principais responsáveis pela satisfação no trabalho, e o “salário”, seguido pela “participação”, os fatores que mais contribuem para a insatisfação dos professores.

Abstract:

This article is part of a master dissertation presented at PPGTE - CEFET-PR and its objectives were to identify the factors that cause satisfaction and dissatisfaction at work of mid career teachers', and the implication of these aspects in their pedagogical practices. The methodological approach was interpretive. The participants of the study were fourteen teachers. From the interviews resulted in 12 categories, based on Herzberg's motivational and hygienic factors. The “work itself” and “progress” as the main responsible for work and “salary” satisfaction followed by “participation”, as responsible for work dissatisfaction.

INTRODUÇÃO

Para uma educação de qualidade, é preciso que se dedique atenção ao principal responsável pelo processo educativo - o professor. Além do domínio das técnicas, dos avanços, e das inovações, urge que se invista na compreensão dos fatores provocadores da motivação para o trabalho, visando a melhorar o ensino.

¹ Graduada em Arquitetura, mestre em Tecnologia - Área de Concentração: Educação Tecnológica, professora da História da Arte - DADIN do CEFET-PR.

² Doutor em Educação e professor do Programa de Pós- Graduação em Tecnologia do CEFET-PR.

A partir desse pressuposto, realizamos este estudo e nosso problema era: **quais são os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho do professor, e como esses fatores interferem em sua prática pedagógica?**

As pesquisas sobre motivação dos professores têm sido escassas. Parece ser senso comum que o trabalho do professor é envolvido por uma aura de santidade em que ele é visto como um missionário que carrega a missão sagrada de ensinar. Com esta visão, as instituições de ensino têm feito pouco no sentido de conhecer os processos que desencadeiam a motivação do professor. MOREIRA argumenta que “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” (1997, p. 91).

No entanto, o professor não é um ser predestinado à sublime carreira de ensinar. A realidade tem mostrado que ser professor passou a ser opção de emprego no concorrido mercado de trabalho. São variados elementos que concorrem para que profissionais se encaminhem ao magistério, mesmo que durante suas graduações não pensassem em ser professores.

O ensino tecnológico do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná/Unidade de Curitiba (CEFET-PR/Unidade de Curitiba) tem sua função vinculada com o ensino das técnicas na área das ciências exatas. Assim, seu corpo docente é composto fundamentalmente por engenheiros mecânicos, eletrônicos, elétricos, civis, arquitetos, desenhistas industriais, e a maioria dedica-se somente ao magistério. Embora a profissão tenha perdido o status de profissão prestigiada, estes trabalhadores deixaram sua primeira opção profissional e tornaram-se professores em tempo integral. Quais motivos os direcionaram para o magistério?

O objetivo desta pesquisa foi aprofundar o conhecimento do cotidiano do professor e verificar se a premissa básica da Teoria dos dois fatores de Herzberg, que afirma ser o trabalho em si a principal fonte de motivação, é verdadeira para o magistério e até onde a motivação pode influir no trabalho do professor.

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A palavra motivação significa mover para a ação, vem do termo “motivo” - **mov** - que significa “mover.” Assim, etimologicamente motivação significaria os motivos que levam as pessoas à ação. O motivo é aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma. Segundo HERSEY e BLANCHARD,

as pessoas diferem, não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação.” A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Os moti-

vos são os “porquês” do comportamento. Excitam e mantêm a atividade e determinam a direção geral do comportamento de um indivíduo. Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação (1977, p. 12).

Conhecer os motivos é o primeiro passo para entender a motivação, uma vez que os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos da outra. E, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, o comportamento para sua obtenção difere, e as diferenças individuais necessitam, então, ser consideradas.

Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo e consultor americano, em 1954, publicou *Motivation and Personality*, onde relata que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância. Sua teoria é conhecida como *Hierarquia das Necessidades de Maslow*.

O autor escalonou as necessidades humanas em formato de pirâmide, sendo que na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

Nesta hierarquia, as necessidades superiores emergem à medida que as inferiores são satisfeitas. Porém, Maslow não supõe que as necessidades básicas - (fisiológicas, de segurança, e sociais) - sejam totalmente satisfeitas para então permitir a emergência das necessidades superiores - (estima e auto-realização). Ele indicou que as necessidades nem sempre ocorrerão na ordem sugerida e nem haverá distinções nítidas entre os níveis.

Um ponto fraco da teoria é que se trata de modelo geral e não considera as diferenças individuais, tanto na motivação quanto no comportamento. Pessoas diferentes têm motivos e intenções diferentes. Mesmo que assim não fosse, necessidades semelhantes provocam reações diferentes nas pessoas, não apenas em relação aos seus objetivos e aos meios escolhidos para alcançá-los, mas também aos mecanismos de defesa que são acionados em reação à frustração decorrente, caso o objetivo não seja alcançado. A faixa etária é uma variável importante que podemos citar para melhor compreender as diferenças individuais na motivação. Estabilidade no emprego poderá representar um fator significativo para o trabalhador idoso, pois é sabido que ele pode encontrar maior dificuldade do que seus colegas mais jovens no ajustamento às mudanças tecnológicas.

Também merece ser mencionado que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da *pirâmide de necessidades* proposta por Maslow. Devido às circunstâncias da vida, principalmente as diferenças sociais, em nosso país, muitas pessoas permanecem preocupadas exclusivamente com necessidades fisiológicas e de segurança.

Frederick Herzberg (1923 -), psicólogo e consultor americano, formulou a chamada *Teoria dos dois fatores*, na qual explica o comportamento humano em situações específicas ao trabalho. Usando a técnica conhecida como método do incidente crítico, o autor colheu dados referentes a incidentes que conduziam a

satisfação e a insatisfação no trabalho. Os que conduzem à satisfação foram chamados *fatores de higiene*; são os relacionados com a natureza do trabalho, tais como as condições em que o trabalho é realizado, as políticas e administração da companhia, a segurança e o salário. Ele vincula o emprego da palavra “higiene” ao seu sentido médico (preventivo). Os fatores de higiene não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador. Quando são adequados geram satisfação e quando não, geram insatisfação. Satisfação não é sinônimo de motivação. Gera um funcionário satisfeito, porém não necessariamente motivado. O que gera motivação são os *fatores motivadores*, e estão relacionados com o próprio trabalho. Produzem efeitos duradouros e englobam sentimentos de realização, crescimento profissional, reconhecimento e responsabilidade que uma pessoa pode sentir no trabalho. Herzberg os chamou de fatores motivadores porque são capazes de gerar satisfação e aumentar a capacidade de produção do trabalhador.

Ao investir nos fatores de higiene, a organização melhora as condições de trabalho, aumenta a satisfação dos membros para com a organização, diminui a rotatividade, e mantém um padrão de produtividade estável, embora baixo. “Os incentivos organizacionais baseados nos fatores de higiene não resultarão automaticamente em aumento da motivação e, portanto, da produtividade dos membros da organização, mas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.” (AGUIAR, 1992, p 264).

Os fatores motivadores estão ligados à maneira de realização do trabalho, como, por exemplo: a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias para atingir os resultados de uma tarefa. Ao criar condições motivadoras, a organização estará acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade de seus membros. O controle do comportamento é assumido pelo próprio indivíduo e o resultado do trabalho é a produtividade.

Prosseguindo suas pesquisas, Herzberg propõe uma extensão da teoria dos dois fatores, o chamado *enriquecimento do cargo* como uma forma eficiente para proporcionar continuamente motivação no trabalho. Proporciona ao trabalhador administrar os próprios horários, controlar os recursos, ter responsabilidade e assumir tarefas especializadas. Permite reduzir o número de situações frustrantes inerentes a muitas atividades ocupacionais, e também favorece o desenvolvimento das capacidades individuais.

A comparação entre os trabalhos de Maslow e Herzberg revela a relação entre as necessidades e satisfações humanas como agentes motivadores do comportamento. Maslow refere-se a necessidades, enquanto Herzberg parece lidar com os objetivos que tendem a satisfazer tais necessidades. As necessidades primárias de Maslow (fisiológicas, de segurança, e sociais) são concernentes aos fatores de higiene de Herzberg, enquanto as necessidades secundárias de Maslow (estima e auto-realização) são concernentes aos fatores motivadores de Herzberg. Embora tendo partido de ênfases diferentes, Maslow com as necessidades huma-

nas e Herzberg com a satisfação no trabalho, ambos chegaram ao mesmo resultado final que é a auto-realização, colocando-a no ponto mais alto da escalada das buscas humanas.

A comparação das propostas mostra que a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do País e do mundo em um determinado período de tempo. Mostra que a integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre capital e trabalho tem aumentado em todas as partes do mundo, ocasionado pela globalização e o decorrente desemprego.

As descobertas trazidas pelas teorias da motivação reforçam a importância de se ajustar as pessoas no trabalho, combinando suas necessidades pessoais com o ambiente e com o conteúdo do trabalho. Porém, uma área pouco explorada na psicologia organizacional é o estudo sobre a motivação na educação, e, no Brasil, a maioria dos trabalhos sobre esse assunto tratam da motivação do aluno.

Para pesquisar a motivação do professor no trabalho lançamos mão da teoria dos dois fatores de Herzberg. Acreditamos que seja aplicável às organizações educacionais (professores e alunos), porque se trata de uma abordagem humanística de administração e também porque nas pesquisas educacionais apoiadas em Herzberg, os resultados obtidos são semelhantes aos de outros grupos de trabalhadores.

Os estudos revelam que apesar da teoria de Herzberg ter sido publicada em 1959, ela foi continuamente utilizada para respaldar os pesquisadores das mais variadas áreas do trabalho, ainda que nas últimas décadas do século vinte tivessem ocorrido grandes transformações e descobertas. Pôde ser verificado que embora algumas vezes os resultados das pesquisas se ajustassem parcialmente, isto era conseqüência de fatores contextuais inerentes à situação.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

Optou-se pela abordagem qualitativa de natureza interpretativa, visto que essa possibilita uma investigação ampla do cotidiano dos professores e permite levantar o que realmente sentem, pensam e como agem nas salas de aulas e no contexto da escola. Também porque ela considera a percepção do observador como uma leitura possível, e não como um resultado definitivo.

A fim de entender os significados acerca do que pensam e sentem os professores, foi utilizada a entrevista para a coleta de dados, pois é uma técnica que proporciona profundidade nas informações. Optou-se pela entrevista semi-estruturada pela vantagem de poder ser desenvolvida de forma mais espontânea e ao mesmo tempo se guiar pela relação dos pontos que interessávamos explorar.

O estudo foi realizado no CEFET-PR/Unidade de Curitiba, localizado na município de Curitiba.

A escolha do local deu-se em função da inexistência de estudos sobre motivação com os professores dessa instituição, e da especificidade do corpo docente que é composto fundamentalmente por profissionais da área das ciências exatas, como engenharia mecânica, elétrica, eletrônica, civil, arquitetura e desenho industrial. Portanto, não escolheram o magistério como primeira opção profissional.

O protocolo de entrevistas constituiu-se dos dados pessoais do entrevistado e de 17 perguntas. As duas primeiras perguntas, além de servirem para levantar os elementos explicitados, serviram também para iniciar a conversação, sensibilizar e introduzir o entrevistado no contexto da entrevista. Para tanto, perguntou-se como se deu o ingresso no magistério e quais eram as expectativas ao iniciar a carreira.

Na sequência, elaborou-se um bloco de questões, por meio das quais se perguntava aos professores como eles percebiam os fatores motivacionais e fatores higiênicos. Esta etapa constituiu-se das perguntas de número três ao número treze.

Nas perguntas catorze e quinze, os entrevistados foram convidados a fazer um balanço dos fatores motivacionais e higiênicos, e considerar quais prioritariamente interferiam com maior intensidade, positiva ou negativamente, em suas práticas pedagógicas e na decisão de permanecer na instituição.

Ainda com o objetivo de buscar os fatores de satisfação e insatisfação na carreira, e se esses corroboravam as afirmações anteriores, nas últimas questões perguntou-se sobre os planos profissionais futuros e se o entrevistado gostaria de falar sobre alguma coisa que a entrevista não havia contemplado.

Os critérios principais para a seleção da amostra foram: ser professor dos cursos de tecnologia (a instituição oferece diversos cursos e níveis de ensino), trabalhar somente no magistério e estar em estágio intermediário de carreira (6 a 12 anos de experiência). Segundo Rosenholtz e Simpson; Sparkes, Templin e Schempp, citado por MOREIRA, “as pesquisas revelaram que os professores atingem um grau maior de eficiência, e se sentem mais eficazes profissionalmente, após 5 anos de experiência, com um certo declínio iniciando-se no sexto ano, e um declínio mais pronunciado na eficiência após 12 anos de carreira” (1994, p. 41).

Como critérios secundários, visando à diversidade de opiniões que é própria de um grupo heterogêneo, procurou-se trabalhar com quantidades iguais de homens e mulheres, e quantidades iguais de professores graduados em licenciatura - que supostamente escolheram o magistério como primeira opção de emprego, e graduados na área de exatas - que supostamente não escolheram o magistério como primeira opção de emprego. Também houve uma preocupação de que todos os departamentos acadêmicos da instituição participassem da pesquisa com pelo menos um professor. Também tínhamos em mente que os estranhos são melhores informantes, conforme afirma Spradley, citado por TAYLOR e BOGDAN (1992).

Assim, as entrevistas aconteceram até quando as informações se tornaram redundantes perfazendo um total de 14 professores entrevistados.

Para a análise dos dados, foi utilizado o modo de análise concomitante, descrito por BOGDAN e BIKLEN (1994), que se constitui de um processo simultâneo de coleta e análise dos dados, orientado pelo referencial teórico. Esse processo foi um aspecto importante, pois permitiu perceber certos aspectos e assim orientar a coleta de dados.

Para preservar o anonimato dos entrevistados, suas falas foram codificadas em X1, X2, ... X7 para as mulheres, e Y1, Y2, ... Y7 para os homens. Foram elaboradas doze categorias, as quais passaremos a relatar.

- *O ingresso no magistério* para a maioria dos entrevistados (71%) se deu por razões circunstanciais e não como primeira opção profissional. Resultado semelhante encontrou SILVEIRA, em seu estudo realizado na mesma instituição, onde ela constatou que “58,8% estão na carreira docente por fatores incidentais da vida, em que a profissão apareceu como uma oportunidade de trabalho atendendo às diferentes necessidades dos entrevistados.” (1999, p.112). Apesar da primeira escolha profissional não ter privilegiado a docência, todos (100%) os entrevistados desse estudo afirmaram pretender permanecer na profissão, como planos profissionais futuros, pois no magistério encontraram razões suficientes para se sentirem confortáveis profissionalmente e motivos que os levam à auto-realização.
- *A realização profissional* se dá por intermédio do contato com o aluno. Constatamos que para a maioria dos professores (78%) a realização profissional acontece em situações dentro da sala de aula; com o aluno aprendendo, motivado e quando ele reconhece seu trabalho. “Eu me sinto realizado quando recebo algum tipo de deferência dos alunos” falou Y1. Metade dos professores não se sentem realizados porque querem estudar mais ou porque o salário é baixo. “A gente não pode dizer que está realizado com o salário que ganha” (Y5).
- *Progresso profissional e progresso pessoal* é representado para a maioria (86%) dos entrevistados por intermédio da possibilidade de estudar e de fazer pesquisa que a instituição oferece. “As chances são dadas a todos. Aquele que se interessar terá possibilidade de progresso” (Y6).
- *A participação* nas tomadas de decisões e nas mudanças que acontecem na instituição é mínima para 72% dos entrevistados e motivo de descontentamento. Enquanto uns protestam, outros se acomodam à situação. Por exemplo, X4 falou: “apesar de buscar, tentar participar, nem sempre é dada a abertura. Então, acomoda-se e vai levando como está”.
- *O reconhecimento* para os professores é “a credibilidade no que as pessoas executam no dia-a-dia”, “feed back positivo”, “a valorização da pessoa”, e “ser homenageado pelos alunos também é uma forma de reconhecimento”. A maioria acredita que ao ter o trabalho reconhecido sentem que estão acer-

tando e motivados a continuar.

- *A responsabilidade* para 71% dos entrevistados diz respeito à formação integral do aluno. Acreditam que na profissão professor ela é fundamental e envolve a formação técnica, política, ética e social.
- *O trabalho em si* para a maioria dos entrevistados é motivo de satisfação porque “gosto de ser professora”, “é divertido”, “porque não é monótono, nem nosso horário é constante”, “porque gosto de lidar com o outro”, “é a sensação de poder” ou simplesmente “porque sou feliz”.
- *As condições físicas* despertaram sentimentos opostos. Houve número igual de referências às condições físicas motivadoras e às desmotivadoras. Além disso, constatou-se que existem coisas mais importantes em uma escola do que condições físicas adequadas. Por exemplo, Y2 falou: “a estrutura física não é importante. Importante é a filosofia que coloca você e aluno nas suas verdadeiras posições”.
- *As relações interpessoais* são fator motivador para 86% dos entrevistados que relataram ter boa convivência com seus pares e com os alunos. Os dados confirmam o ponto de vista de que manter um bom relacionamento é importante, interfere no desempenho do trabalho, e até na auto-realização. A maioria (78%) afirmou preferir um bom relacionamento em detrimento de um bom salário.
- *O salário* para a maioria dos entrevistados (78%) é motivo de descontentamento porque “é muito baixo em relação ao mercado”, e “mal dá pra sobreviver”. Ainda assim, alguns (36%) declararam que o baixo salário não é fator que interfira em suas decisões de permanecer ou não na instituição, porque reconhecem que o salário não é a única fonte de recompensa e existem aspectos compensadores tais como: o relacionamento interpessoal, a realização e o reconhecimento. Por exemplo, Y2 falou: “mesmo que eu não tenha me tornado milionário, pelo menos eu faço o que quero, eu faço o que gosto”.
- *O status* é fator contraditório. Em porcentagens semelhantes, alguns professores (29%) afirmaram que a profissão professor não confere status, “eu acho que infelizmente é o contrário.”(X6). O mesmo número (29%) afirmou conferir status, “porque as pessoas ainda vêem no professor uma pessoa que contribui.” (Y5). E alguns (36%) afirmaram que “já conferiu muito mais. Hoje eu tenho as minhas dúvidas.” (X7). Em resumo, foi possível constatar que os entrevistados consideram que a profissão docente perdeu o prestígio, mas que a queda no status não interfere no prazer de ensinar, e que não é fator relevante, nem fonte de insatisfação.
- *A segurança no emprego* deixa 64% dos entrevistados insatisfeitos e inseguros porque o plano de carreira é temporal, incompleto, os benefícios são poucos e atrelados à determinações do governo federal. Porém, a maioria (86%) pensa que a estabilidade no emprego compensa esses fatores e até o baixo salário. Numa época de desemprego, saber que “se tem um trabalho,

que tem um salário amanhã, já cria uma paz muito grande”, apesar de concordarem (78%) que ela acoberta a improdutividade, a lentidão, dá margem à incompetência e à estagnação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno motivacional é complexo. A vastidão do assunto e sua complexidade nos remetem à primeira dificuldade que tivemos de levar em conta, que é a desigualdade humana. Os indivíduos são diferentes uns dos outros, não somente porque são portadores de carga genética própria, como também porque as experiências acumuladas ao longo da vida lhes são pessoais. Também é preciso considerar a idade, a situação, o contexto e o momento histórico em que esses indivíduos estão inseridos. Resulta, assim, que as peculiaridades individuais produzem indivíduos que trabalham por dinheiro, por segurança, por prazer, e o que é importante para uma pessoa, pode não ser para outra.

Visto isso, os dados levantados pela pesquisa nos levaram às considerações que serão apresentadas a seguir em ordem de destaque.

1 - Os dados nos mostraram que a maioria dos professores entrevistados (71%) entraram para o magistério por razões circunstanciais e não como primeira opção profissional. Apesar da primeira escolha profissional não ter privilegiado a docência, todos (100%) os entrevistados desse estudo afirmaram pretender permanecer na profissão, como planos profissionais futuros, pois no magistério encontraram razões suficientes para se sentirem confortáveis profissionalmente e motivos que os levam à auto-realização.

2 - Um fator relevante, apontado pela maior parte dos professores participantes deste estudo, é que a verdadeira motivação para o trabalho está centrada no aluno. Em diversas categorias, tais como a realização profissional, reconhecimento, responsabilidade e relacionamento interpessoal, foi apontado o contato com o aluno e o dia-a-dia em sala de aula como sendo os principais agentes motivadores que os levam a permanecer na profissão. Esta constatação é corroborada pelas opiniões de outros pesquisadores. (ver Moreira, 1994; Cunha, 1996; Moreno, 1998; Silveira, 1999).

3 - Tendo em vista as especificidades da instituição estudada, é preciso considerar que ela pode ser comparada com outras instituições de ensino brasileiro, porém, seria incorreto generalizar os resultados encontrados nesta pesquisa - os fatores que causam satisfação e insatisfação na profissão professor. Isto porque em alguns elementos, tais como as condições físicas, as possibilidades de progresso, o ensino diferenciado e no status que confere, a instituição é sabidamente motivo de orgulho e contentamento ao seu corpo docente. Isto pôde ser confirmado nas falas dos professores que trabalham ou que trabalharam em outras instituições de ensino, e que portanto têm poderes de comparação.

Outrossim, cabe também destacar que pelo fato de não ter uma hierarquia rígida, a cultura da instituição possibilita uma flexibilidade de ação que leva os professores à tranqüilidade para trabalhar mais criativamente. “O professor tem uma autonomia para desenvolver sua atividade. Na verdade, a atividade dele é bem definida - ninguém precisa mandar o professor fazer alguma coisa. Então, é nesse sentido que eu gosto bastante de trabalhar aqui.” (Y7).

Corroborando a opinião acima, o achado de MORENO, em pesquisa realizada em Portugal, na qual ele afirma: “No que respeita à *autonomia*, os resultados demonstram igualmente que, para os professores da amostra, é altamente estimulante sentirem liberdade e independência para tomar decisões ou implementar ações relativas à sua prática profissional” (1998, p. 97).

Então, a boa qualidade encontrada em alguns fatores da instituição fazem-na destacar-se da maioria nacional, atribuindo-lhe um papel particular e distinto, não podendo, portanto, ser parâmetro.

4 - No atual contexto dos serviços públicos de educação no Brasil, com a política de racionalização de recursos financeiros, que resulta na inexistência de ajustes salariais e contratação de pessoal, estudar a motivação torna-se tarefa árdua. Ficou evidente que há um descontentamento em relação à questão salarial. Consideram os salários baixos, não competitivos com os salários de profissões de exigência educacional semelhante, fonte de preocupações e insatisfações.

Apesar de se declararem insatisfeitos com o salário que recebem, responsabilizando-o pela realização e progresso profissional deficientes, muitos professores reconhecem que o salário não é a única fonte de recompensa. E esses encontram no relacionamento interpessoal e na estabilidade do emprego fatores compensadores ao salário baixo. O salário é uma questão ambígua, pois, mesmo que para determinado indivíduo o dinheiro não seja primordial, nem faça parte de seus valores, ele necessita dele para sobreviver.

5 - A escassa participação nas tomadas de decisões e nas mudanças que acontecem na instituição é um fator de desmotivação. Os participantes do estudo anseiam por ampla participação e decisões democráticas, pois percebem que ao possuir uma visão maior da atividade em que estão inseridos, e da responsabilidade que tal participação possa conferir, o trabalhador, conforme sustenta Herzberg, poderá sentir-se motivado para o trabalho.

De maneira semelhante, em estudo realizado com os docentes em nutrição, na cidade de São Paulo-SP, DE PAULA recomenda aos administradores “adotar uma administração do tipo participativa que promova o intercâmbio de informações e experiências, bem como a liberdade de tomada de decisão entre os docentes, permitindo-se que eles assumam maiores responsabilidades [...]” (1990, p. 119).

6 - Outro motivo de insatisfação é a sensação de insegurança provocada pelos planos de carreira e benefícios atrelados às políticas governamentais. Maslow argumenta que as necessidades superiores somente aparecerão quando as neces-

sidades de sobrevivência estiverem atendidas. Porém, é importante que se diga que a maioria dos professores afirmou encontrar na estabilidade a compensação para o plano de carreira ruim e até mesmo para os baixos salários.

7 - Em sua teoria, Herzberg coloca o relacionamento interpessoal entre os fatores de higiene. Nossos achados corroboram em parte com a teoria de Herzberg, pois, a maioria dos professores participantes afirmou encontrar no relacionamento com os colegas e alunos elementos motivadores. Ou seja, o relacionamento como fator motivador, e não como fator de higiene. NIAS conclui de forma semelhante em sua pesquisa realizada com professores na Inglaterra: “certos aspectos do trabalho (política e administração, relação com os colegas) que nas empresas são vistos como contextuais, são intrínsecos ao trabalho do professor.” (1981, p. 236).

Porém, é preciso considerar que a evolução tecnológica, especialmente no campo da computação, é responsável pelos relacionamentos interpessoais deficientes, visto que a informática é uma atividade que solicita sobretudo a habilidade cerebral.

Apesar deste problema ser contemporâneo, no entanto, parece que não atingiu o magistério. Talvez porque não se trata de profissão que centraliza suas atividades no uso do computador. Na escola, os professores continuam apostando nas relações interpessoais, tanto que as credenciam como agentes motivadores.

8 - Por intermédio das histórias relatadas foi possível concluir que o reconhecimento é um fator de motivação e mola propulsora para a ação. BERGAMINI afirma que “aquilo que alguns autores como Herzberg, por exemplo, denominam de *Movimento* nada mais seja do que a reação que surge e que perdura enquanto um reforçamento positivo está presente e que, semelhantemente, desaparece quando tal tipo de recompensa não é oferecida ou em lugar dela se oferece ao sujeito reforçadores negativos, isto é punições.” (1990, p. 31). Esse reforço positivo é o reconhecimento dado aos nossos acertos e nos impulsiona a novas ações sucessivamente. Pois, conforme argumentam BLANCHARD et al., “todas as pessoas são grandes realizadoras em potencial. Algumas simplesmente precisam de um pequeno empurrão” (1986, p. 105). E esse empurrão pode ser um elogio que funciona como um reforço à ação acertada, que é, enfim, o reconhecimento. Aos administradores cabe essa lembrança.

9 - Os professores foram unânimes ao afirmar que o magistério é carregado de responsabilidade. Cumprir horário, passar os conteúdos, ter cuidado com o processo de avaliação, e com a formação integral do aluno. Diz respeito à formação técnica, política e social do educando. Acreditam que na profissão professor ela é fundamental, e agente de motivação. O que confirma a proposta de Herzberg, o *enriquecimento do cargo*, que é uma forma de proporcionar motivação continuada ao conceder liberdade, autoridade e responsabilidade ao empregado.

Pela sua natureza qualitativa, não foi possível constatar numericamente a valorização dada aos fatores motivacionais ou de higiene. Porém, ficou evidente

que os resultados suportam a comparação entre a teoria de Maslow e Herzberg. Isto pôde ser constatado quando os entrevistados falavam do salário, segurança no emprego, das condições físicas, eles se referiam a elementos concretos, que diziam respeito a suas necessidades de sobrevivência. Quando falavam do reconhecimento, da realização, do progresso e da responsabilidade, se referiam às necessidades mais complexas, às potencialidades dos seres humanos.

Além disso, verificou-se que os resultados sustentam parte da teoria de Herzberg. Principalmente à questão salarial, aos relacionamentos interpessoais e à participação. É possível que esta discrepância aconteça porque as instituições analisadas (as indústrias de Herzberg e a escola deste estudo) englobam contextos culturais e momentos históricos diferenciados.

Outra consideração a ser feita é que, ao formular sua teoria, Herzberg colocou os fatores de higiene e os motivacionais em compartimentos separados. Ou seja: esses trazem satisfação e motivam, e aqueles, quando estão a contento, levam o trabalhador a um ponto neutro entre satisfação e insatisfação. Porém, nesse estudo a divisão não foi encontrada. Ao contrário, verificou-se que os fatores se entremeavam. Quando discorriam sobre realização, por exemplo, os entrevistados falavam sobre a responsabilidade, reconhecimento, salário e relacionamentos. Além disso, cada fator não se exprime de forma estanque. Eles são decorrentes entre si e se fundem conforme vão se manifestando.

Entre os fatores referidos como motivadores, a categoria *trabalho em si* pode ser considerada a que se destacou, confirmando a assertiva de que os fatores relacionados às tarefas e ao cargo em si (nesse caso, o contato com o aluno, e situações em sala de aula) recompensam o indivíduo, pelo fato de neles encontrar o atendimento das próprias aspirações. À essa categoria, seguem outras motivadoras, tais como o *progresso*, o *reconhecimento*, e a *responsabilidade*.

Entre os fatores referidos como desmotivadores, o *salário* foi apontado como um dos que mais provocam insatisfação no trabalho. Apesar disso, os entrevistados estão conscientes de que melhorias neste setor são da responsabilidade do governo federal. E que a estabilidade no emprego, se não é motivo de consolo pelo baixo salário, pelo menos minimiza os dissabores da situação salarial.

O fator mais citado para elevar a motivação foi a *participação*. Os entrevistados pensam que mudanças em relação às políticas administrativas, com vistas a melhorar a participação dos mesmos nas mudanças e tomadas de decisões inerentes à instituição, podem proporcionar a motivação para o trabalho.

Além de levantar os fatores provocadores de satisfação e insatisfação no trabalho do professor, esta pesquisa também objetivou conhecer como esses fatores interferem em suas práticas pedagógicas. Assim, as recomendações a seguir tentam minimizar tal interferência e sugerem a continuidade desta pesquisa. São elas:

- considerar e valorizar as diferenças individuais. Em vez de enxergá-las como uma “verdade dolorosa a ser repelida” como comumente é feito, SCHEIN

recomenda que “os dirigentes devem ser suficientemente flexíveis e ter a competência interpessoal necessária para variar o próprio comportamento. Se as necessidades e os motivos dos subordinados são diferentes, eles também devem ser tratados de modo diferente.” (1982, p. 75);

- adotar uma administração participativa, que promova o intercâmbio de informações e a liberdade de tomada de decisão. Assim, permitir-se-á que os docentes assumam responsabilidades e desta forma tenham motivação continuada;
- implantar melhoria na acústica das salas de aula, nas áreas críticas, para que o processo de ensino/aprendizagem não seja prejudicado pelo barulho;
- viabilizar meios eficazes para que seja efetivado o repasse do conhecimento adquirido pelos professores que tiveram oportunidade de aprendizado fora da instituição, aos que não foram agraciados por tais privilégios;
- criar instrumentos que possibilitem a avaliação da produtividade e do envolvimento dos professores, para que desta forma sejam beneficiados os que efetivamente produzem, em detrimento dos que estão acomodados.

Esta pesquisa é uma contribuição para análise e reflexão sobre um tema significativo; quer mostrar que a qualidade do ensino é decorrência de fatores contextuais interferentes, e não obra do acaso.

Outros estudos podem complementar este, que se ocupou com indivíduo no estágio intermediário de carreira; sugerimos investigar outros estágios, como o inicial e o avançado; estudar a motivação dos indivíduos dirigentes da instituição; estudo comparativo entre a motivação dos professores nos serviço público e os particulares de educação;

Esse trabalho procurou ser uma contribuição aos dirigentes, professores e a quem se interessar, na medida em que subsidie maior compreensão e proporcionar elementos para reflexão sobre o complexo e imprevisível fenômeno motivacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus, 1992.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pinheiro, 1990, p. 25-43.
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia e Drea. *Liderança e gerente minuto*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. *A investigação em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto, 1994.

- CUNHA, Maria I. *O bom professor e sua prática*. 6.ed. Campinas: Papirus, 1996.
- DE PAULA, Nilma M. *Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação do trabalho, vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição, no Brasil*. São Paulo, 1990. dissertação (mestrado em Administração Hospitalar) - Faculdade "São Camillo" de Administração Hospitalar.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU, 1977.
- MOREIRA, Herivelto, *Motivation profiles of physical educators*. Exeter, 1994. tese (doutorado em Educação) - Universidade de Exeter - England.
- _____. A investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida. *Educação e Tecnologia*, Curitiba, v. 1, p. 88-96, jul. 1997.
- MORENO, José. Motivação de professores: estudo de fatores motivacionais em professores empenhados. *Revista Portuguesa de Educação*, Lisboa, v.11, n.1, p. 87-101, 1998.
- NIAS, Jennifer. Teacher satisfaction and dissatisfaction: Herzberg's "two-factor" hypothesis revisited. *British Journal of Sociology of Education*, Cambridge, v, 2, n.3, 1981.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1982.
- SILVEIRA, Rosemari M. C. F. *O desenvolvimento profissional em serviço dos professores do Cefet-PR/unidade de Curitiba: a contribuição para a prática pedagógica*. Curitiba, 1999. dissertação (mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós - Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidá, 1992.

Endereço para correspondência:
Maria Claudia Regiani
CEFET-PR / DADIN
Av. 7 de setembro, 3165
CEP 80230-901 – Curitiba – PR