



Trabalho de docência e comportamento micro-organizacional: a motivação do docente na área da saúde

Vera Lúcia Ignácio Molina¹
Quésia P. Kamimura²

Resumo

Definiu-se o grau de motivação como “satisfatório” dos participantes do estudo, utilizando-se do motivograma e da entrevista. De um lado, ocorre satisfação com as necessidades fisiológicas, auto-estima e autoconfiança, e de outro há “elevada insatisfação” com as de associação e de auto-realização, que justificam o pedido de fortalecimento da afiliação e de melhorias no desempenho na área de pesquisa. Relacionando-se segurança e associação com as demais prevalecem os sentimentos de proteção do grupo e de dependência do ambiente de trabalho. Concluiu-se que: (1) Os satisfeitos se declaram seguros, protegidos e com “boa” auto-estima, realizando o trabalho de docência. Os insatisfeitos com o não-pertencimento ao grupo demonstram descontentamento com a auto-realização e expõem suas dificuldades com vínculos sociais e a não integração do trabalho docente. (3) O grau de motivação “satisfatório” relaciona-se à satisfação de necessidades básicas, localizadas nos primeiros escalões da hierarquia de Maslow. Aceitando que as transformações no ensino superior exigem comportamentos motivados, pergunta-se: como é possível a motivação no trabalho docente se a maioria das organizações

Recebimento: 26/8/2008 • Aceite: 26/3/2009

¹ Faculdade de Odontologia de São José dos Campos/UNESP. End: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Odontologia de São José dos Campos, Departamento de Odontologia Social. Av. Eng. Francisco José Longo, 777 São Dimas. 12245-001 - São Jose dos Campos, SP - Brasil - Caixa-Postal: 314. E-mail: vera@fosjc.unesp.br

² Doutoranda pela Faculdade de Saúde Pública/USP. E-mail: qkamimura@uol.com.br

não encontra um caminho para lidar com a pessoa do professor? Por fim, o contexto de trabalho é preponderante na oferta de satisfação no trabalho do ensino.

Palavras-Chaves: Organização de ensino, organização de saúde, comportamento organizacional, trabalho de docência, ensino.

Docent work and micro-organizational behavior: the motivation of the docent in the field of health

Abstract

Using the motivograma and interviews the degree of motivation of the survey participants was defined as satisfactory. On one hand there is satisfaction with the physiological needs, self-esteem and self confidence, on the other there is "high dissatisfaction" with the association and self-realization, justifying the request for strengthening the membership and performance improvements in the research area. Linking up security and association with the other ones group protection sentiments and work environment dependence sentiments prevail. It was concluded that: (1) Those "satisfied" ones declare that they are safe, protected and with "good" self-esteem doing their teaching work. The ones dissatisfied with the non-group belonging demonstrate dissatisfaction with the self-realization and expose their difficulties with social ties and the lack of integration in the teaching work. (3) The degree of motivation "satisfactory" is related to the satisfaction of basic needs, located in the first steps of Maslow's hierarchy. Accepting that the changes in higher education require motivated behaviors, the question arises: how can the motivation in teaching work be possible if the majority of organizations do not find a way to deal with the person of the Professor? Finally, the context of work is predominant in the provision of job satisfaction in teaching.

Keywords: Organization of education, organization of health, organizational behavior, work of teaching, teaching.

Introdução

O avanço científico incrementado pela demanda de compreender e controlar o comportamento de produzir bens ou serviços, oriundo da economia em crescimento, a sofisticação gradual das organizações, as diversas formas de organização do trabalho em geral e, em particular do trabalho do ensino, estão entre as razões que explicam o surgimento e a multiplicação da teorização e das pesquisas que envolvam o comportamento organizacional dos professores. Estas mudanças na organização do trabalho, o avanço das tecnologias e das pesquisas com equipamentos e técnicas de lazer em diversos tratamentos odontológicos como parceiros nos tratamentos mais tradicionais, adentram ao campo da saúde bucal provocando alterações significativas no ensino da odontologia, nas metodologias didático-pedagógica, nas formas de avaliação e nos comportamentos dos professores.

No centro deste cenário, encontra-se o tutor, o título mais condizente dado ao professor neste novo tempo. É o tutor, o responsável pelo aprender-fazer de seus alunos. Aquele que orienta, controla, qualifica e recupera a formação do profissional cirurgião-dentista clínico-geral, à medida que seu comportamento organizacional reflete a motivação necessária para fazer frente às novas exigências.

Neste sentido, os dias atuais, levam os pesquisadores a creditar à motivação do comportamento docente, um dos processos fundamentais para que uma organização de ensino superior se mantenha no mercado por mais tempo. Professores motivados, como querem os especialistas nos estudos organizacionais, resultam em maior produtividade, melhor qualidade dos serviços de ensino e, conseqüentemente, maior competitividade para a universidade.

Revisão de Literatura

O estudo da motivação abrange aquelas tentativas de conhecer o processo comportamental: início, persistência e o término. Este comportamento humano e organizacional revela que as diferentes necessidades estimulam as pessoas tanto no trabalho como na vida pessoal. Identificar e satisfazer estas necessidades ajuda a obter o melhor de cada indivíduo em cada um dos espaços sociais. O processo motivacional, segundo Silva (2001, p.223), consiste em um ciclo formado por três elementos interdependentes, em permanente estado de interação. As **necessidades** que surgem sempre diante de um estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico. Os **estímulos ou impulsos**

que aliviam as necessidades e constituem o coração do processo motivacional. Por último, os **objetivos**, alcançados no fim do ciclo motivacional, e que tendem a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando o estímulo ou impulso.

As chamadas **Teorias de Conteúdo** relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve, e que energiza ou sustenta o seu comportamento. Elas proporcionam uma visão geral das necessidades humanas, ajudando a se entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades. Já as **Teorias de Processo** oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento. Procuram verificar como o comportamento humano é ativado, dirigido, mantido e encerrado.

Entre as chamadas teorias de conteúdo encontra-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow e de acordo com ele: "existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente." (SILVA, 2001, p.228; MONTANA & CHARNOV, 1999, p. 205). No processo de motivação, as necessidades não satisfeitas criam tensão, que levam as atividades direcionadas a satisfazer a necessidade humana de reduzi-la. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular o indivíduo a tomar ações que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.

Dentre as teorias de conteúdo, encontra-se a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (SILVA, 2001, p.232), a qual derivou da análise de "incidentes críticos" descritos em entrevistas com muitas pessoas em diferentes empresas e países, relativos ao que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho, tanto no emprego atual como em outro passado.

Os resultados indicaram que quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com o trabalho, tratavam dos fatores extrínsecos a ele – fatores higiênicos - e que quando se sentiam satisfeitas, falavam dos elementos intrínsecos ao trabalho – fatores motivacionais. Os higiênicos estão associados com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho, tais como: salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, os colegas e os subordinados. Os motivacionais se relacionam com o

conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento, o progresso e a realização profissional.

McClelland (SILVA, 2001, p.232) focaliza as necessidades de realização (nR) como o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho. As necessidades de poder (nP) refletem a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento, vencendo-as pela argumentação. As necessidades de afiliação (nA) refletem o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros.

Entre as teorias de processo se encontram, ainda, Locke (apud CHIAVENATO, 1999, p.600) que propõe a Teoria do Estabelecimento de Objetivos e a Teoria da Eqüidade, de Adams (SILVA, 2001, p.245). A primeira conclui que a intenção de trabalhar em direção a algum objetivo constitui uma grande fonte de motivação. A segunda compara os esforços das pessoas e suas recompensas com os esforços e recompensas das demais que trabalham em situação semelhante. Na situação de ensino, cada professor faz comparações entre as recompensas que ele recebe em relação às contribuições que ele dá e compara seus resultados com os resultados dos demais professores da organização. Quando um professor percebe uma iniquidade, de acordo com esta proposta teórica, escolhe uma das seguintes alternativas de comportamento: mudar suas contribuições, reduzindo seu esforço no trabalho; mudar as recompensas recebidas, mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando da recompensa recebida; modificar os pontos de comparação, procurando meios de fazer a situação parecer melhor; modificar a situação, transferindo-se para outra situação ou saindo da organização.

A Teoria da Expectância, proposta por Vroom em 1964 e em Silva (2001, p.240) é uma das mais aceitas a respeito da motivação. Baseia-se numa visão da relação econômica do indivíduo e argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força da expectativa, isto é, a ação depende do resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira dinâmica. Assim, o desempenho é também consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos do

ensino. Os professores que não estão satisfeitos com as empresas onde trabalham, sentem maior dificuldade em se comprometem com a missão e com os interesses atuais e futuros destas empresas. Deixam de procurar novos desafios e acabam se acomodando, afetando assim seus desempenhos. Portanto, é importante salientar que a motivação tem relação direta com desempenho no trabalho docente, uma vez que o professor motivado certamente produzirá mais e melhor.

Conclui-se, então, que o professor motivado tem seu desempenho normal ou acima do esperado, enquanto o desmotivado não só tem seu desempenho abaixo do normal, como também influencia negativamente sua equipe, fazendo com que, muitas vezes o desempenho de toda a equipe diminua.

Proposição

Este estudo se propôs discutir se os professores vinculados à formação do cirurgião-dentista clínico-geral se encontram motivados e satisfeitos diante deste novo cenário, no qual a universidade é levada a se adequar às exigências do mercado de prestação de serviços odontológicos.

Metodologia

O presente projeto, aprovado pelo Comitê de Ética, certificado 006-2004, utilizou a metodologia triangular. No que se refere à abordagem quantitativa, fez-se uso da aplicação de um teste de motivação, organizado por Sato Testes Administração, e o analisa por meio da estatística descritiva. No que se refere à abordagem qualitativa, fez-se uso de um questionário com nove questões abertas. A análise de conteúdo foi utilizada para compreender as opiniões referentes à motivação e satisfação pelos respondentes, relacionando-as, ainda, ao perfil do informante e às áreas em que eles se encontram.

Já que na abordagem qualitativa não se necessita de um projeto amostral probabilístico, a opção foi enviar, a todos os professores de um curso de Odontologia no Vale do Paraíba Paulista, uma carta explicando os objetivos do estudo e a devolução do questionário foi considerada como consentimento da participação dos respondentes. Foram devolvidos 16 questionários, o que foi considerado significativo, diante das exigências da abordagem qualitativa, uma vez que estes participantes representam o corpo docente da unidade de ensino. (ABRIC, 1984; SPINK, 1993, p. 117-145).

Discussão e Resultados

A leitura dos resultados considera o modelo proposto por Maslow (1946), ao propor a legenda a seguir:

Quadro 1: Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1946)

	Indica as necessidades fisiológicas que são instintivas e natas ao indivíduo e as mais essenciais à natureza humana; quando insatisfeitas dirigem o comportamento humano.
	Indica as necessidades de segurança que se relacionam à busca de proteção e por serem essenciais à vida humana levam as pessoas a se manterem dependentes da organização em que trabalham e de diferentes grupos sociais
	Indica as necessidades sociais e relacionam ao caráter social do ser humano, levando cada pessoa a se manter vinculada a diferentes espaços sociais mantendo as relações sociais e à aceitação social.
	Indica as necessidades de estima e relacionam-se as aceitações de si mesmo, auto-respeito, aprovação social.
	Indica as necessidades de auto-realização e relacionam às necessidades de auto desenvolvimento.

O total de 1440 pontos indicados no Quadro 2 se refere ao total geral de pontos e como foram distribuídos pelas cinco necessidades não satisfeitas:

Quadro 2: Distribuição dos pontos dados às necessidades não satisfeitas

Necessidades não satisfeitas	Total de pontos	%
V. Fisiológicas	220	
W. Segurança	292	5,28
X. Sociais	316	
Y. Estima	285	0,27
Z. Auto-realização	327	1,94
		9,79
		2,71
Total	1440	100

As necessidades menos satisfeitas – sociais ou associação (X) e auto-realização (Z) - são as mais complexas e difíceis de serem satisfeitas em plenitude. As sociais (X) envolvem diretamente a pessoa do professor e suas demandas de pertencimento a alguma categoria profissional ou a algum agrupamento social exigindo aceitação por parte dos membros. O isolamento do professor em seu gabinete de trabalho lidando com suas pesquisas, orientações, preparação de aulas e avaliações, correções de trabalhos acadêmicos, de um lado, e, de outro, a quase ausência de debates, de reuniões de estudos e participação nos diversos conselhos para a maioria, podem acabar gerando a idéia de que, enquanto professor, seus laços sociais com os colegas sejam frágeis e essa situação acaba por indicar que as necessidades sociais não estão sendo realizadas.

Os professores se auto-definem como insatisfeitos com o próprio auto-desenvolvimento (Z) e ela indica que necessidades anteriores ainda precisam ser mais bem atendidas, pois o auto-desenvolvimento se encontra entrelaçado a elas.

Esses professores se ressentem da falta da segurança (W), o que os leva a prenderem-se à organização de trabalho, com o intuito de adquirirem a proteção social necessária à sua existência humana. A vinculação à universidade parece ir de encontro à necessidade de segurança e conseqüente auto-estima e auto-respeito, num mundo onde o mercado de trabalho, particularmente no setor de prestação de serviços, passa por sucessivos redirecionamentos impedindo que o professor se sinta, de fato, seguro, protegido e estimado. A universidade passa a ser um ambiente de trabalho seguro, que o protege e lhe oferece reconhecimento social, e elevada auto-estima.

Analisando os resultados se reconhece que a universidade não corresponde às demandas de seus professores, pois não desenvolve uma política clara de aprovação social e de reconhecimento do corpo docente. A segurança obtida é vista como aprovação e não os méritos. A produção acadêmica é compulsória, não se encontra relacionada ao mérito, competência e habilidade. É apenas uma obrigação a ser cumprida e, assim, torna-se reducionista uma vez que o intelectual que a desenvolve acaba por se atrelar às urgências econômicas e políticas distanciando-se de seu compromisso ético-social de melhorar a qualidade de vida das pessoas com ampla liberdade e autonomia de decisão.

As necessidades fisiológicas (V) relacionadas às de estima (Y) são as que se encontram mais bem satisfeitas. O pertencimento a uma universidade pública de reconhecimento nacional e os cargos que

ocupam lhes garante a satisfação das demandas mais instintivas e essenciais de todo ser humano – sobrevivência material, assim como se sentem aprovados enquanto membros dessa categoria social e reconhecimento social.

As necessidades de estima e as de auto-realização são as menos satisfeitas. Essas demandas dependem dos laços de convivência, das pessoas do grupo a que se pertence, da direção e dos coordenadores de curso, pois são os gestores que devem promover a aprovação social que vai garantir o auto-respeito e auto-realização.

Com os recursos da estatística descritiva foi possível calcular as médias dos pontos dados a cada uma das cinco necessidades humanas não satisfeitas no conjunto de professores, e identificar o desvio padrão e o coeficiente de variação. Desta forma, o grupo obteve média de 288 e o desvio padrão é de 41,7. O coeficiente de variação (CV) é de 14,5%. Os coeficientes de variação medem a dispersão dos dados, neste caso, a dispersão entre as cinco necessidades humanas e podem ser comparados. Para este caso, o CV (14,5%) é elevado, indicando maior dispersão e menor homogeneidade dos resultados. A dispersão e a não homogeneidade são elevadas dificultando a realização delas, principalmente quando a dispersão se refere à necessidade auto-realização, cuja satisfação demanda que as anteriores estejam bem solucionadas.

Relações entre necessidades fisiológicas não-satisfeitas e as demais

A maioria dos professores (68,8%) demonstra estar “pouco insatisfeito”, pois suas necessidades fisiológicas e materiais ou sobrevivência ainda persistem. Na mesma proporção, esse grupo manifesta sua “insatisfação” com a auto-realização e 10,4% se apresentam “totalmente insatisfeitos”. É preocupante quando professores declaram não estarem conseguindo sanar suas necessidades básicas, mesmo se dedicando a uma carreira privilegiada e reconhecida socialmente. (ALDEFER, apud SILVA, 2001, p 231). A sobrevivência material não sendo satisfeita, as de crescimento pessoal (ALDEFER, ob cit) continuam distantes de realização, diminuído a motivação e a satisfação no trabalho de ensino. Não se encontra, nesse grupo, nenhum participante satisfeito com o próprio auto-desenvolvimento e o nível de insatisfação alcança 79,2%.

Há uma diminuição acentuada de professores que se demonstram satisfeitos com as necessidades de existência (ALDEFER, ob.cit) e com as relativas à auto-estima. Diante de

desejos essenciais à vida, a auto-estima diminui, levando seu portador a gostar menos de si mesmo, e, como consequência, dificultar as relações interpessoais, aumentando ainda mais as necessidades de relacionamento social.

As necessidades fisiológicas e materiais quando relacionadas às de associação estão sendo satisfeitas para 14,6% desses professores. Nesta relação, os índices relativos aos desejos materiais não realizados e a fraca associação são de 85,4%. É possível entender que eles não estejam se percebendo como vinculados ao ambiente de trabalho, ou, se estão, esta vinculação se apresenta a eles de maneira frágil, o que enfraquece as relações interpessoais e a aceitação social.

Quando o contexto do trabalho (HERZBERG apud SILVA, 2001, p 232) - condições, as políticas salariais, de promoção e de incentivo, de segurança e de supervisão – não é claro, a organização de ensino começa a ser pensada e tida como responsável pela não motivação do bem-estar fisiológico e material. O mesmo ocorre com o conteúdo do trabalho. Juntos, esses dois fatores se tornam obstáculos a serem superados pelos dirigentes da organização, pois ultrapassam a esfera de decisão e da motivação dos professores.

O professor se preocupa em satisfazer a vida material e, ao mesmo tempo, se preocupa com o relacionamento com os colegas, pois segundo Alderfer (ob.cit), o desejo de satisfação nas relações interpessoais é que leva o cidadão a satisfazer suas necessidades de associação (MASLOW, 1946) ou de relacionamento (ALDERFER, ob,cit). Não há um único caso que tenha demonstrado satisfação com a associação. O mesmo ocorre com a segurança dada pela organização, visto que 68,8% estão “pouco insatisfeitos” e 6,3% “totalmente insatisfeitos”. Os índices de 91,7% de insatisfação com o bem-estar material e 75% com a proteção permitem inferir o pouco comprometimento com a organização de trabalho e com os grupos sociais ali presentes, prejudicando tanto as relações interpessoais como a qualidade do trabalho docente.

O não comprometimento inibe o sistema interativo (MAC CLELLAND, ob. cit.), fragilizando a influência de uns sobre os demais. Somando-se a esta situação o contexto do trabalho, que, por sua vez, não protege seus membros por meio de políticas claras, e o conteúdo do trabalho que nem sempre facilita a responsabilidade do professor pelo ensino, por envolvê-lo na produção de publicações, cria-se um ambiente de trabalho que não oferece segurança para os seus trabalhadores e nem promove a associação necessária para envolver o professor com o seu ambiente de trabalho.

As necessidades de existência humana se referem ao bem-estar fisiológico e material (MASLOW, 1946; ALDERFER apud SILVA, 2001) e Herzberg (1991). Tais necessidades devem ser satisfeitas em algum nível nas organizações de trabalho, para que os professores possam definir motivos para agir em relação às necessidades mais complexas e manifestarem sentimentos agradáveis no processo de trabalho docente.

Relações entre as necessidades de segurança (W) e as outras

Como todo cidadão, o professor universitário aprendeu que certas necessidades humanas, como a proteção e a segurança, são solucionadas nos diferentes espaços sociais construídos com o fim de facilitar a interação dos diferentes agentes sociais e diferentes processos sociais. Nesse sentido, a organização universitária deve apresentar um ambiente de trabalho e um conteúdo de trabalho que levem seus professores a demonstrarem necessidade de realização e se tornem responsáveis pelo trabalho que realizam. Supõe-se que as necessidades fisiológicas começam a serem satisfeitas no ambiente de trabalho, permitindo, assim, que os professores dêem início ao processo de satisfação com a segurança, o que implica em aumentarem sua dependência da organização de trabalho e dos diferentes grupos sociais aos quais pertencem.

Quando se trata de relacionar as necessidades de proteção social (W) com as relativas à auto-realização, está se levando em conta que as demandas do professor o mantêm dependente da organização de trabalho e a se esforçar para a conquista de associação com colegas e superiores, no sentido de satisfazer suas necessidades sociais e, ainda, conquistar auto-respeito e aprovação social. Essa situação pode dificultar a solução de suas demandas em relação ao auto-desenvolvimento, uma vez que esse nível de necessidade só se realiza quando os níveis anteriores estiverem satisfeitos, pois só assim o professor se sentirá motivado para resolver outras demandas.

Os desejos relativos à auto-estima são satisfeitos para 13,9%, e, contraditoriamente, 16,7% estão “totalmente insatisfeitos”. Há, portanto, algumas necessidades e preferências relativas à proteção social que resultam num alto grau de insatisfação com relação ao desenvolvimento pessoal.

Quando as necessidades de segurança são relacionadas às de auto-estima, as primeiras se encontram sendo satisfeitas de forma mais evidente (16,7%). Poucos são os professores que se manifestam satisfeitos com a segurança obtida por intermédio do trabalho de ensino e manifestam sentimento de vínculos à universidade. O mesmo

não ocorre com relação à aprovação social e auto-respeito, pois se sentem “pouco insatisfeitos” (60,4%) e “insatisfeitos” (29,2%). Segundo eles, a universidade que deveria protegê-los não demonstra de forma clara que ele é merecedor de ter suas atitudes, comportamentos e trabalho aprovados.

A proximidade desses dois níveis de demanda – segurança e associação – pode levá-lo a tentar satisfazê-las ao mesmo tempo e o alcance de uma facilita o da outra. Assim, estar se sentindo protegido pela organização de trabalho pode diminuir as dificuldades de relacionamento social com os colegas.

Os resultados indicam que quando os professores são solicitados a relacionarem suas necessidades de segurança com as de associação, os elevados percentuais se localizam nas alternativas “pouca insatisfação” e “insatisfação”. Isto indica que estas demandas estão sendo satisfeitas em algum nível os participantes desse estudo. Mesmo assim se ressentem, pois a organização não consegue levá-los a satisfazer plenamente nenhuma delas.

Relações entre as necessidades de associação, auto-estima e de auto-realização

No trabalho de ensino, os professores são levados, pelo caráter social da natureza humana, a serem aceitos, reconhecidos e com possibilidades, de por meio do trabalho e dos grupos de iguais, a se autodesenvolverem. Chiavenato (1999, p. 600) relaciona a motivação com o alcance de objetivos organizacionais, uma vez que é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços. Dessa forma, o comportamento é ativado e dirigido pelos esforços e objetivos dispendidos. Locke (apud CHIAVENATO, ob. cit.) também é um destes autores que defende a idéia de que trabalhar em uma direção constitui fonte de motivação. Acrescenta que fatores como o dinheiro, os objetivos organizacionais claros, a participação na tomada de decisão e o próprio redesenho dos cargos sejam motivadores para o trabalho.

Os motivos devem levar os professores em direção a determinados objetivos: ensino, extensão e pesquisa. É o trabalho no ensino que, juntamente com outras esferas da vida social situa e dá identidade ao professor. Assim, espera-se que os desejos movam os professores para os objetivos organizacionais propostos pela universidade.

É notória a ausência de lideranças entre professores universitários e, assim sendo, como as necessidades desses

profissionais são interpretadas? Como conhecer os fatores que estão abalando a satisfação e a motivação no trabalho docente? O que fica evidente é que o trabalho do ensino não mais permite a externalização humana, ao contrário, o professor é pensado mais como uma força de trabalho, tornando-se num profissional insatisfeito e não motivado.

O trabalho cria múltiplos espaços sociais, com objetos materiais e não materiais próprios a cada conjunto de interesses de cada agrupamento humano. No trabalho de ensino, os espaços sociais são organizados a partir do ensino, da extensão e da pesquisa. Esses espaços se transformam em muitos outros, na medida em que projetos de pesquisa e de extensão possam envolver professores de diferentes áreas e departamentos. São, portanto, inúmeras as oportunidades dos professores estarem construindo e reconstruindo espaços e territórios, onde os processos sociais de aproximação, cooperação e de contradição vão sendo desenvolvidos. A finalidade que os mantém inter-relacionados é, com o seu trabalho, o do perfil de profissional definido pelo projeto pedagógico da organização de ensino, seja conquistado.

Esta situação, entretanto, não é a realidade dos participantes deste estudo. Há condições individuais que devem ser consideradas na formação, manutenção e desenvolvimento de grupos ou equipes de trabalho. Os sentimentos de partilhamento e de pertencimento a um determinado grupo ou equipe de trabalho envolvem algumas condições de personalidade, algumas características físicas, biológicas e sociais. Além desses fatores, é significativo, também, o papel da liderança e da gestão no grupo. O gestor-líder parece ter a função de fazer o grupo trilhar o caminho correto, é trazer de volta aquele membro que se isola, é aprovar o desempenho de todos e de cada um, é negociar os conflitos, é apontar os defeitos e os erros sem deixar membros constrangidos.

Pelos resultados obtidos, a associação não vem sendo desenvolvida a contento, pois há muita insatisfação com as relações interpessoais. O ambiente de trabalho parece ser pouco motivador para o trabalho em equipe. As dificuldades podem estar localizadas nos professores individualmente ou na gestão e liderança das equipes. Mal ou não satisfeitos, as necessidades de associação e de auto-estima tornam mais difíceis a realização do auto-desenvolvimento. Essa perspectiva leva o professor a reconhecer que em alguma dimensão do ambiente onde trabalha a situação não se apresenta satisfatória nem segura.

Os resultados demonstram que nenhum dos participantes está satisfazendo a auto-realização, ao contrário, revelam que estão “pouco

insatisfeitos” (52,1%), “insatisfeitos” (41,7%) e “totalmente insatisfeitos” (6,3%). Gostar de si mesmo, aceitar que é competente no que faz, reconhecer que desenvolveu ao longo de sua história, conhecimentos e habilidades que lhe permite ocupar uma cadeira universitária, não é apenas bom para ele enquanto pessoa é bom para seus alunos, os quais terão a oportunidade de aprender aquilo que foi produzido pelas pesquisas e estudos realizados pelo seu gestor.

A auto-estima elevada, portanto, resolvida, facilita a associação com seus orientados e seus pares. A convivência social equilibrada garante a troca de experiências e suporta as tensões sociais naturais do ambiente de trabalho. Não receia ser comparado com os esforços e recompensas recebidas por colegas de departamento, pois se coloca como igual. O que não ocorre na opinião da maioria dos participantes.

As mudanças até que são claras, mas as organizações de ensino não tornam claras as condições e o conteúdo do trabalho, os recursos para que elas ocorram. Os objetivos organizacionais não são precisos, nem as contribuições individuais, nem as recompensas, nem o redesenho dos cargos, nem a participação nas tomadas de decisão. A intenção de trabalhar sem direção e sem objetivo não motiva nem gera satisfação no trabalho de ensino. O professor não percebe a relação entre o seu esforço, o desempenho e a atratividade das recompensas associadas ao desempenho. O comportamento motivado deixa de ser dirigido por um objetivo, o que equivale a não-motivação e a não desenvolvimento de auto-estima. De repente, o professor e seus papéis são transformados sem que ele esteja preparado para assumir as novas funções que lhe cabe. É claro que o professor se preocupa com o seu comportamento, suas atitudes, seus desejos e motivações.

Com relação ao auto-desenvolvimento, a situação se torna mais complicada. O professor que se comprometeu com a sua especialidade e com o desenvolvimento da reflexão crítica, não apenas diminuiu sua auto-estima - insatisfação de 31,3% - como não encontrou forças internas e externas para sanar seus desejos de auto-realização.

Atributos valorativos e a motivação no trabalho

Este estudo buscou conhecer como determinados atributos valorativos - justiça no trabalho, desgaste e desumanização, realização pessoal, bem-estar econômico e auto-expressão - se encontravam relacionados ao grau de motivação no trabalho docente. (LAS CASAS, 1999).

Estes atributos nem sempre contribuem para elevar o grau de motivação no trabalho do professor, visto serem quase que ausentes no

ambiente de ensino. O próprio professor não é mais visto como o intelectual que precisa de tempo para as suas reflexões e sim força de trabalho que vale pela produção que realiza e não pela qualidade de seu trabalho. Há, ainda, a educação direcionada para o mercado e, assim, nenhum atributo é mais importante do que a economia globalizada. Contribuem, sim, no sentido de elucidar se as expectativas e a satisfação dos participantes desse estudo estão ou não sendo atendidas, e facilitar a organização de estratégias que venham melhorar o grau de motivação no trabalho do professor desde que estejam presentes na organização universitária e sejam utilizados pelos gestores e líderes do processo de ensino. (LAS CASAS, 1999; BROOKS, 1998).

Desumanização no trabalho docente

O termo “desumanização” é, em geral, utilizado nas Ciências Sociais no sentido de evidenciar que o homem como ser genérico perde sua natureza humana à medida que o trabalho que realiza torna-se estranho a ele, não permitindo que se exteriorize e nem se objective. O trabalho que executa pertence ao outro e as limitações impostas ao trabalhador tornam-se obstáculos sociais que impedem que a atividade seja realizada em conformidade com as suas potencialidades.

É de se esperar que a desumanização ocorra no trabalho docente à medida que a realização se dá dentro dos limites das metas e visão das organizações de ensino. Cada dia é mais evidente que os conteúdos desenvolvidos na academia estão amarrados às necessidades e interesses do mercado de trabalho. Assim, os dentistas estão sendo formados visando à política nacional de saúde – o SUS – e a gestão enxuta das organizações e pessoas. É a educação orientada pela “lente do mercado”.

Este processo é percebido de diferentes maneiras pelos participantes. Para alguns, é um processo que teve início com a organização do ensino superior, pois desde esta época ela atende “aos interesses dos grandes sábios”. De lá para cá, o professor vem sendo responsável pelos fracassos dos alunos, a categoria vem “perdendo a própria identidade que é o ensino, para fazer parte da linha de produção”. Outra fonte de desumanização do professor se “manifesta por meio dos métodos de avaliação empregado, do baixo salário.”

Neste sentido, alguns dos participantes adotam algumas estratégias para que ela não adentre a sala de aula e nem prejudique as relações com os alunos, pois são eles os sujeitos que mais têm sofrido com esse processo: “Tenho procurado, em meu trabalho, não perder

tanto o contato pessoal. (...) “Tenho tentado todos os dias, na base da conversa de muito papo, um melhor convívio, mostrando o papel, não só de professor, mas de educador em todos os sentidos”. “(...) à medida do possível procuro humanizar meu local de trabalho e compartilhar este princípio com os meus colegas”. Outros percebem este processo com “perplexidade e pouca perspectiva, já que os detentores do poder pouco fazem e farão para melhorar a situação do ensino superior”.

Os atributos justiça no trabalho, auto-expressão, independência e responsabilidade são considerados como significativos no alcance das expectativas dos professores, mas são “pouco reconhecidos nas organizações em que trabalham”. “Cada vez mais estes atributos são desvalorizados pelos gestores e eu, como professor, me vejo com nível mais baixo de expectativa”. Parece que a desumanização faz parte do cotidiano do trabalho docente. Os professores demonstram um discurso claro referente ao fato dos interesses do capital ameaçar a natureza humana do docente.

Atributos valorativos e as expectativas

Quando se trata da teoria da expectativa ou expectância (VROOM, 1961, p. 606; DAFT, 1999, p. 323), o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos pessoais são fatores a serem considerados. A expectativa se dá em relação à capacidade de se concretizar uma tarefa (ou um objetivo) fazendo uso do desempenho necessário, eficiente e eficaz, e receber em troca alguma recompensa, não necessariamente em espécie.

As relações entre esses fatores são demonstradas à medida que o esforço pessoal do professor seja suficiente para que o desempenho em sala de aula, na clínica ou nos laboratórios ocorra de tal forma que os objetivos sejam satisfeitos. Expectativa alcançada, a motivação e a satisfação no trabalho docente ocorrem e por si só recompensam o professor. Existem outras formas de recompensa, tais como melhoria salarial, abertura de concursos internos para promoção na carreira, avaliação satisfatória tanto por parte da organização universitária, como dos colegas e dos alunos.

Alguns dos participantes percebem que os fatores valorativos interferem em suas expectativas, uma vez que podem dificultar ou facilitar a quantidade de esforço pessoal a ser despendido para que o desempenho no ensino ocorra com a devida qualidade e se obtenha alguma recompensa justa, e assim se expressam: “Acredito que o salário justo, o relacionamento estruturado pelo desenvolvimento do coletivo e a responsabilidade são bens preciosos para a expectativa no

trabalho de qualquer cidadão, não apenas do professor”. “Quando se encontram presentes no ambiente de trabalho, então, os seres humanos agem como seres humanos”.

Outros professores negam a interferência no nível de expectativa. Segundo eles, “(...) não auxiliam num grau satisfatório às minhas expectativas (...). Entretanto, parte das expectativas tem sido satisfeitas por meio do suporte fornecido por setores externos, como as agências de fomento, as fundações e outros. Por meio de recursos externos os professores conseguem aumentar seus esforços pessoais, ter melhor desempenho (...)”. “Esses atributos não auxiliam em nada as nossas expectativas...”. “(...) as instituições de ensino superior, (...), não se constituem como paradigmas de auto-estima, ascensão profissional e núcleos de processos de engrandecimento humano, infelizmente”. “A cada dia a vivência no ambiente de trabalho indica que critérios de seleção, de produção e de qualidade de ensino não estão sendo considerados como atributos reconhecidos nem por colegas, quanto mais pelos gestores”.

Os participantes se encontram perplexos e sem esperanças quanto ao ambiente na organização de ensino superior; mesmo os mais otimistas demonstram um grande esforço para continuarem desempenhando suas funções docentes com a melhor qualidade possível, embora recebendo poucas recompensas materiais ou financeiros. Tentam estabelecer algumas estratégias, como, por exemplo: “procuro não trabalhar com um nível alto de expectativas, pois se algo falha durante o processo, a decepção é bem mais difícil de contornar”. “Não estou tendo tempo para muitas expectativas”. “Minhas expectativas envolvem, primeiro, ter um ensino com direito para todos e em seguida um país democrático”.

Conclusão

As experiências vivenciadas no processo de trabalho docente suscitaram o desejo de conhecer e compreender como o profissional do ensino, se percebe no cotidiano de seu trabalho como docente. Este trabalho é uma das muitas respostas e explicações para as ansiedades surgidas no cotidiano do trabalho docente deste pesquisador, frente a tantas reclamações e críticas presenciadas no dia a dia.

Os resultados parecem indicar que o ambiente universitário deixou de ser o espaço de debates universais, o espaço da universalidade, tornando-se um espaço de competição desvairada rumo à quantidade de publicações nacionais e internacionais, subordinando a qualidade e a profundidade dos estudos para garantir a quantidade,

mesmo que de natureza reducionista, mas em prol dos incentivos financeiros a serem recebidos pelas organizações de ensino.

As exigências não favorecem a aprovação social esperada pelos docentes, e como todo cidadão, necessita de reconhecimento em suas realizações. São necessidades humanas que, se cumpridas, melhoram o bem-estar material e social, a auto-estima e o auto-respeito tornando-se forças motivadoras para que outras necessidades mais complexas venham ser realizadas.

Os resultados demonstraram que necessidades de associação não satisfeitas ou mal satisfeitas se manifestam no trabalho de ensino e de pesquisa com mais frequência do que se imagina, e mesmo que o desempenho profissional seja avaliado como bom, as dificuldades no relacionamento com os colegas ficam aquém das expectativas imediatas, o que leva o professor a não aprovar o seu próprio desempenho.

As expectativas com a carreira não se encontram ligadas diretamente ao esforço, nem à recompensa e metas organizacionais. O resultado do trabalho docente fica longe da expectativa imediata, gerando o sentimento de não aprovação pelo próprio desempenho, e isto é insatisfação.

O ambiente de trabalho deve favorecer a motivação dos docentes, primeiro definindo políticas claras de promoção, de reconhecimento, de avaliação, salarial e definindo as metas organizacionais, assim como a visão da empresa. Deve, ainda, declarar o conteúdo do trabalho docente tanto com relação ao ensino, como à pesquisa e à extensão, ou seja, o nível de responsabilidade, o progresso e o processo de realização profissional. Desta forma, não apenas o professor ganha, por saber o que fazer e como fazer, como a própria universidade, que vai contar com professores mais motivados, contribuindo no processo de alcance da missão organizacional.

O desejo de ser empreendedor, de obter sucesso profissional, afiliar-se a diversos grupos de estudo e de pesquisa são alguns fatores que levam o professor a se sentir vinculado, a influir e a receber influências diversas, a interagir de forma regular, e, assim, se sentir seguro e protegido, portanto, motivado por saber o que esperam dele e com quais recursos pode contar para realizar os objetivos pessoais e os da organização onde trabalha.

Com as transformações, os currículos foram alterados, novas tecnologias e metodologias de ensino, novos projetos pedagógicos, disciplinas foram agrupadas, os conteúdos se tornaram mais enxutos, exigindo novos comportamentos didático-pedagógicos e novas formas

de gestão da sala de aula foram, sem contar a atualização continuada e as publicações mais numerosas, nem sempre tão refinadas, que são, hoje, fatores considerados na avaliação da produção docente.

Algumas universidades facilitam as escolhas das ações ou comportamentos e dos estímulos. Outras já desestimulam, levando seus docentes a fugirem de determinadas situações do ensino, impedindo-os de agir em busca seus desejos ou necessidades.

Neste tempo de transformações, o professor é solicitado a se adequar didática e pedagogicamente aos novos modelos de ensino e exigências de produção acadêmica. O professor, de um lado, é solicitado a aumentar a produção acadêmica, diminuindo, numa boa relação de casos, a qualidade pelo reducionismo involuntário, fragilizando o conteúdo de sua disciplina, e, de outro, a aceitação de novos projetos pedagógicos mais relacionados às exigências econômicas e políticas do que à reflexão crítica.

Com certeza, os resultados apontam que os professores se ressentem e se demonstram muito insatisfeitos com a auto-realização, com as necessidades de associação e de segurança. Esses professores se sentem frouxamente ligados aos colegas e com baixa auto-estima. A remuneração continua sendo importante, o que parece não ser um quesito fundamental pelo olhar das organizações e seus gestores. O grau de motivação encontrado é considerável em relação aos níveis mais baixos da escala de necessidades. Ressentem-se, também, do pouco investimento que as organizações fazem sobre a sua pessoa.

Muitas organizações de ensino continuam tateando na gestão de pessoas; algumas insistem em não perceber que os negócios do ensino são feitos por talentos e esse é o seu patrimônio inestimável. Outras reconhecem que o investimento em pessoa é fundamental para o seu sucesso, e se encontram à frente quando se trata do investimento e gestão em pessoas. O fracasso das organizações voltadas para o ensino superior está em não saber lidar com a pessoa do professor.

Os gestores precisam entender que a reputação e o prestígio das organizações dependem da qualificação de seus profissionais, com senso crítico em relação ao próprio ambiente de trabalho, e para tanto não basta à qualificação, é necessário que eles se sintam satisfeitos e motivados com o que realizam. A excelência acadêmica somada à felicidade de fazer o que se gosta é um convite para atrair um corpo discente motivado. Não é tão fácil gerir pessoas e é mais difícil, ainda, quando se trata de um público diferenciado e vaidoso do saber.

A organização de ensino que preza pela qualidade já optou pela idéia de que gente é mais importante e traz lucro e investimento e

parte do pressuposto de que a motivação e satisfação no trabalho de ensino fazem à diferença não só em relação ao mercado de trabalho dos seus graduados, mas também na qualidade e quantidade dos ingressos. Esse é o resultado de uma gestão voltada para a pessoa do professor, que motivado e satisfeito, qualifica o seu trabalho docente, qualifica sua auto-estima, conquista auto-respeito e se auto-desenvolve como pessoa.

Referências

ABRIC, J C. A theoretical and experimental approach to the study of social representation in a situation. In: RM FARR & MOSCOVICI. **Social representations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1984, p. 169-183

ALDERFER, C P **Existence, relatedness and growth**: Human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

DAFT . **Administração**. 4.^a ed. São Paulo: LTC,1999, 513 p.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1998.

HERZBERG, F. **The Motivation: Higiene Theory**. In.: VROOM & DECE (orgs). **Management and Motivation**, 1981, p. 86-90.

LAS CASAS. A. I. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCLELLAND, D C. **Motivational trends and society**. Morristown-New York: General Learning Press, 1971.

MASLOW, A. **Motivationand Personality**. New York: Harper and Row, 1970.

MAXIMIANO, A C A. **Introudção à administração**. São Paulo: Atlas, 2004, 434 p.

MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S P. **Comportamento organizacional**. 9.^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 637 p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

SATO ADMINISTRAÇÃO. **Testes sobre motivação**. Disponível em: <www.sato.adm.br> Acesso em: 03 de mar 2004.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

SPINK, M J . **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1993, p. 109-145.

VROOM, V H. **Workand motivation**. New York: John Wiley and Sons, 1964.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. Editora Saraiva, 2002.