

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DE PROFESSORES DE UMA
ESCOLA PARTICULAR DE ENSINO REGULAR JUINENSE.**

Autora: Denise Missio do Nascimento

Orientador: Dr. Francisco Curbelo Bermúdez

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

JUÍNA/2012

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Camila Nicola Boesi

ORIENTADOR

Prof. Dr. Francisco Curbelo Bermúdez

Profa. Esp. Lucinda Aparecida Américo

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus. Dedico imensamente ao meu filho. Aos meus pais e meu marido, que muito me ajudaram e me “aturaram”. A minhas avós. E dedico *in memoriam* do meu avô José, que sempre será a minha maior saudade e que sei que está comigo em tudo que faço e onde vou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus porque só Ele sabe o quanto eu me esforcei para chegar aqui, o quanto eu chorei por medo de não conseguir terminar. Eu agradeço a Ele por incontáveis vezes me pegar no colo e me ajudar ultrapassar os obstáculos que sozinha eu não pude saltar.

Aos meus pais agradeço por serem a MINHA referência de pessoas do bem, de caráter, de humildade e de sucesso. Agradeço por inúmeras vezes me apoiarem e empurrarem para as escolhas mais certas da vida (mesmo que por vezes eu insistia em não consentir). Pai e mãe obrigada por serem tudo pra mim, obrigada por serem tudo por mim e obrigada por fazerem tudo por mim, muitas vezes sem eu nem merecer.

Ao meu marido por me apoiar e por estar comigo nos momentos mais complicados. E me aturar nos momentos mais estressantes e nervosos.

“Vózinha”, você é a minha estrela guia, você é a minha inspiração. Obrigada por ser minha vó, Deus me deu um prêmio muito valioso por poder ser sua neta.

Agradeço aos meus colegas de sala, por momentos de risada e conhecimento, e, por dividirem comigo parcela de suas vidas. E, a todos os professores, por terem participado da construção do meu conhecimento.

Eu precisaria de muitas páginas para mencionar cada pessoa pela qual sou grata, então obrigada a todos que de certa forma auxiliaram no meu crescimento pessoal e profissional.

Obrigada a todos!

MENSAGEM

Veja

Não diga que a canção está perdida

Tenha fé em Deus, tenha fé na vida

Tente outra vez

Beba

Pois a água viva ainda está na fonte

Você tem dois pés para cruzar a ponte

Nada acabou, não

Tente

Levante sua mão sedenta e recomece a andar

Não pense que a cabeça agüenta se você parar, não

Há uma voz que canta, uma voz que dança, uma voz que gira

Bailando no ar

Queira

Basta ser sincero e desejar profundo

Você será capaz de sacudir o mundo, vai

Tente outra vez

Tente

E não diga que a vitória está perdida

Se é de batalhas que se vive a vida

Tente outra vez

Tente outra vez – Raul Seixas

RESUMO

O setor de gestão de pessoas é uma das maiores preocupações das empresas atualmente, isso porque é preciso ter uma equipe que esteja motivada e contente com o seu trabalho e o ambiente da empresa para que ela possa desenvolver suas atividades com produtividade e excelência. E a motivação e a satisfação são os principais compostos para o bom desenvolvimento das pessoas da organização e, conseqüentemente, da organização. Neste trabalho o estudo da motivação é feito com base na vida profissional de professores de uma escola particular de Juina. O objetivo principal desta pesquisa é identificar quais são os fatores que mais influenciam a motivação e o desempenho para o trabalho dos professores da escola estudada; e considerar sugestões para que a escola possa melhorar ainda mais os seus métodos de estímulos e incentivos motivacionais, principalmente, para com os seus professores. Este estudo se justifica pela necessidade de uma explicação, acessível e compreensível, sobre o que é a motivação para o trabalho e de que forma ela influencia no desempenho dos profissionais da educação. E com base nas teorias motivacionais existentes, são definidos os conceitos da motivação, como surge e de que forma ela pode ser influente no trabalho desenvolvido pelos professores. Assim, através de uma pesquisa de campo, por meio de um questionário aplicado ao diretor administrativo e coordenador pedagógico e outro aos professores, pôde-se verificar as diferenças de percepções sobre que fatores são influentes na atividade profissional dos professores, tanto nos pontos de vista do diretor e do coordenador pedagógico, quanto destes para com a percepção dos professores. Concluindo o trabalho, após a análise dos dados, a acadêmica levantou possíveis ações que podem auxiliar a gestão da escola na manutenção da motivação dos seus professores.

Palavras-chaves: Motivação; Professor; Diretor; Coordenador Pedagógico; Escola; Desempenho.

ABSTRACT

The sector people management is one of the biggest concerns of businesses today, this is because it's needed a team that is motivated and happy with their work and the company's environment so that it can develop its activities with productivity and excellence. And the motivation and satisfaction are key components for the successful development of organization's people and, consequently the organization. In this work the study of motivation is made based on the professional life from a private school's teachers in Juina. The main objective of this research is to identify what the factors that influence the motivation and the performance to the work of the teachers from the school studied; and consider suggestions for the school can better their methods of stimulate and to maintain motivated, especially, the teachers. This study is justified by the need of an explanation, accessible and understandable, about what is the motivation to work and how it influences the performance of education professionals. And based on existing motivational theories, are defined the concepts of motivation, how it arises and how it can be influential in the work of the teachers. Thus, through a field survey, through a questionnaire applied to the managing director and educational coordinator and other to the teachers, it was observed differences in perceptions about the factors that are influential in the professional activity of teachers, in the points of view of the director e the educational coordinator, and the point of view of teachers. Completing the work, after reviewing the raised data, the academic raised possible actions that can help the school management in maintaining the motivation of their teachers.

Keywords: Motivation; Teacher; Director; Educational Coordinator; School; Performance.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Tempo de profissão	88
Gráfico 02- Formação profissional	89
Gráfico 03- Sentimento por trabalhar nesta escola	93
Gráfico 04- Sentimento de reconhecimento e valorização profissional	94
Gráfico 05- Sentimento de importância para os alunos	95
Gráfico 06- Sentimento de importância para a escola	96
Gráfico 07- Sentimento de estabilidade empregatícia	97
Gráfico 08- Satisfação quanto ao ambiente físico da escola	98
Gráfico 09- A jornada de trabalho	99
Gráfico 10- Consideração sobre a remuneração	100
Gráfico 11- Relacionamento entre os professores da escola	101
Gráfico 12- Abertura comunicativa do coordenador pedagógico	102
Gráfico 13- Abertura comunicativa do diretor administrativo	103
Gráfico 14- Comunicação entre os demais funcionários	104
Gráfico 15- Material didático oferecido	105
Gráfico 16- A política administrativa da escola	106
Gráfico 17- Encontros para formação continuada	106
Gráfico 18- Eventos de confraternização	107
Gráfico 19- Reuniões pedagógicas e administrativas	108
Gráfico 20- Qualidade de vida no trabalho	109
Gráfico 21- Percepção sobre ações motivadoras por parte do coordenador pedagógico e do diretor.	110
Gráfico 22- O estresse no trabalho	111
Gráfico 23- Preocupação do coordenador pedagógico e do diretor referente aos níveis de estresse	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Classificação dos fatores motivacionais segundo o diretor administrativo da escola	64
Tabela 02- Frequência de classificações dadas pelo diretor administrativo da escola	66
Tabela 03- Classificação dos fatores motivacionais segundo o coordenador pedagógico da escola	72
Tabela 04- Frequência de classificações dadas pelo coordenador pedagógico da escola	74
Tabela 05- Classificação dos fatores motivacionais segundo a percepção dos professores da escola	77
Tabela 06- Fatores classificados como Muito Influentes	86
Tabela 07- Frequência dos itens por ordem de importância	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Quatro hipóteses sobre a motivação humana	22
Quadro 02 – As três necessidades identificadas por McClelland	41
Quadro 03 – Esforços/contribuições do indivíduo X Resultados/recompensas desejados pelo indivíduo	45
Quadro 04 – Mudanças nas ações do indivíduo quando percebe a iniquidade	46
Quadro 05 – Indicadores de práticas administrativas direcionadas à qualidade de vida no trabalho	49
Quadro 06 – Fatores classificados como muito influentes, pelo diretor administrativo.	67
Quadro 07 – Fatores classificados como muito influentes, pelo coordenador pedagógico.	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Modelo básico de motivação	25
Figura 02- Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow	30
Figura 03- Satisfação e frustração da hierarquia das necessidades humanas	33
Figura 04- Teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg	34
Figura 05- Comparação da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg	36
Figura 06- Modelo contingencial de Vroom	39
Figura 07- Teoria da expectativa de Lawler III	40

LISTA DE ABREVIATURAS

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

I – influente

MI – muito influente

nAch – necessidade de realização

nAff – necessidade de filiação

NI – não influente

nPow – necessidade de poder

OE – opção escolhida

OMS – Organização Mundial de Saúde

PI – pouco influente

P1 – Professor 1

P2 – Professor 2

P3 – Professor 3

P4 – Professor 4

P5 – Professor 5

QVT – qualidade de vida no trabalho

UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 Introdução	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Problematização	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Delimitação da pesquisa	19
1.5 Justificativa	19
1.6 Estrutura do trabalho	20
2 Referencial Teórico	21
2.1 Conceituação de motivação, objetivo, estímulo e incentivo.	21
2.1.1 Motivação	21
2.1.2 Objetivo	23
2.1.3 Incentivo e estímulo	24
2.2 Tipos de motivação	26
2.3 Principais teorias motivacionais	28
2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow	29
2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	33
2.3.3 Teoria do modelo contingencial de motivação de Vroom	36
2.3.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	41
2.3.5 Teoria da equidade	43
2.3.6 Qualidade de vida no trabalho	47
2.3.7 Estresse no trabalho	50
2.4 A motivação na escola	51
2.4.1 O professor (ou educador) e a sua função	52
2.4.2 Coordenador pedagógico e a sua função	55
2.4.3 Diretor e a sua função	57
3 Metodologia	59
4 Análise de dados e resultados	61
4.1 Questionário aplicado ao diretor administrativo	61
4.2 Questionário aplicado ao coordenador pedagógico	69
4.3 Demonstração dos resultados do questionário do professor e análise comparativa dos resultados obtidos	76
4.4 Análise do questionário aplicado aos professores sobre a sua percepção referente à instituição	88

5 Conclusão	113
Referências bibliográfico	116
Apêndices	119

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A motivação para o trabalho nos setores específicos de departamento de pessoas das organizações tem sido um tema bastante avaliado pelos gestores. Entretanto, a falta de conhecimento sobre o que ela é e o que ela pode fazer podem acarretar grandes enganos e ineficiências.

Nos últimos anos as escolas particulares, as Secretarias de Educação de cada município e estado e o Ministério da Educação, têm desenvolvido projetos que visam à melhoria da atuação dos professores em sala de aula. Porém, muitas vezes o oferecido pelos gestores da educação algumas vezes se encontra distante do que é o ideal demandado pelos professores.

A ferramenta administrativa de motivação está normalmente associada às empresas e organizações de cunho comercial, e para o desempenho dos seus vendedores ou prestadores de serviços, entretanto, a motivação vem sendo desenvolvida por algumas instituições de ensino buscando incentivar o bom desempenho dos professores em todas as suas atividades. Por isso, é preciso conhecer a fundo o que é a motivação, e saber que ela não é o mesmo que incentivo ou objetivo e compreender quais são as formas de utilizar o incentivo e o estímulo, para que o professor se motive a alcançar o seu objetivo e, conseqüentemente o objetivo da escola.

Várias teorias já foram formuladas sobre o que é a motivação. Maslow *apud* Chiavenato (2004, p. 66), afirmava que a motivação é formada por uma hierarquia de necessidades do ser humano que devem ser supridas por etapas, para que ele se sinta cada vez mais motivado ao crescimento e ao bom desempenho. E assim como ele, vários outros estudiosos formularam suas teorias de modo que cada um tem uma visão diferente de o que é a motivação e de como ela deve ser desenvolvida. E essas teorias principais podem ser aplicadas nas áreas da educação, independente de ser escola pública ou privada.

Sabe-se que o principal objetivo de uma escola é fornecer um ensino de qualidade aos que procuram por conhecimento. Para que esse ensino seja ministrado de forma satisfatória, é preciso que cada professor tenha consigo o sentimento de que o que ele faz é de fundamental importância, não só para que a instituição receba o mérito de melhor escola, como para cada um dos alunos, tendo em vista que o trabalho feito pelo professor reflete não só nas áreas acadêmicas (português, matemáticas, entre outras), mas também na sociabilização com os demais e na formação do caráter de cada um dos alunos.

Quando os professores não vêm no seu sistema de gestão apoio e incentivo ao aprimoramento e/ou não recebem sua devida valorização, a motivação para o desempenho de um ensino de qualidade cai. Isso não significa que ele não vá ministrar os conteúdos da sua disciplina, mas a falta de incentivo gera aulas bastante monótonas que, por sua vez, não despertam o interesse do aluno.

Ultimamente, um parâmetro que muitas escolas usam para medir o desempenho e qualidade de ensino ministrada por elas, são as classificações de seus alunos em exames nacionais de análise de ensino, como por exemplo, ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e em vestibulares de instituições de ensino superior como abrangência estadual ou nacional, por exemplo, a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) e a Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT). Em nosso município é comum encontrarmos na frente das escolas, faixas com os nomes dos ex-alunos relacionados com a sua classificação e o nome da instituição para qual foram aprovados e isso, para que haja uma divulgação da qualidade de ensino fornecido pela escola apoiando-se no número de aceitações dos alunos que ali estudaram.

Entretanto, deve-se enfatizar que não seria possível aos alunos, boas classificações e boas qualificações, se aquele que ministra o conhecimento não estivesse motivado e incentivado a desempenhar um bom papel como professor frente aos alunos. E, desenvolver esses estímulos e incentivos, é uma responsabilidade do setor administrativo e da coordenação pedagógica, onde esta indica quais são os principais incentivos intelectuais e aquela estuda a viabilidade financeira tanto para investimento em qualificação profissional dos professores quanto para o incentivo financeiro por competência.

Todavia, a motivação é uma ferramenta de cunho subjetivo e abstrato, é um sentimento intrínseco à pessoa. Contudo, o que pode ser feito pela gestão é trabalhar e desenvolver um ambiente que não deixe que a motivação do colaborador acabe por falta de estímulos e/ou oportunidades. É por isso que conhecer sobre a motivação e quais meios facilitam seu surgimento, seu estímulo, a sua intensificação e a sua manutenção no ambiente da escola, pode ser um grande ganho para o bom desempenho de toda a equipe de professores, fazendo com que a escola se mantenha de forma segura no ambiente competitivo da educação privada no município.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Nos anos atuais toda a sociedade tem assistido constantes notícias referentes aos professores. Greves, paralizações, professores que adoecem ou “estouram” em sala de aula por motivos que muito desconhecem ou julgam serem banais demais para se preocuparem.

A profissão de professor é a mais importante frente a todas as outras, e isso se explica quando qualquer profissional responde a pergunta: “quem te ensinou o que você sabe?”, alguns podem dizer que foram seus pais, outros podem dizer que foi a vida, mas a maioria irá responder que foram os professores.

Por isso os gestores e coordenadores pedagógicos das escolas do século XXI devem ter consciência de que a motivação dos profissionais da educação é uma das principais ferramentas para sua manutenção no mercado do ensino, isso porque, se os professores estiverem desmotivados, insatisfeitos com os seus salários, se sentindo desvalorizados e não tiverem as condições básicas de trabalhos, o aprendizado dos alunos será insatisfatório.

Este novo cenário competitivo exige das escolas investimentos em modernização e inovações tecnológicas. Entretanto, se as pessoas que utilizam os meios tecnológicos para ensinar não estiverem contentes com o ambiente de trabalho, ou mesmo se não souberem adaptar o seu conteúdo disciplinar às

tecnologias oferecidas, a qualidade de ensino pode ficar comprometida e significar uma subutilização do investimento realizado.

Para as escolas, é fundamental que o seu capital humano (e quando se fala em capital humano, podem-se incluir os demais profissionais da escola) esteja inteiramente motivado, dentro e fora, do ambiente de trabalho. O estabelecimento de padrões de qualidade – geral e individual - é uma das principais estratégias das escolas atuais. É fundamental que durante todo o ano letivo, os padrões de qualidade cumpridos sejam reconhecidos, tanto pelo desenvolvimento interno do cada aluno (salvo casos em que o aluno é indisciplinado ou desinteressado por si próprio), quanto pelas notas dos alunos em exames como o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio. Por isso é importante que recompensas sejam distribuídas e o reconhecimento deve ser atribuído. Não importa o método utilizado (recompensa financeira ou uma viagem, por exemplo), o mais importante é encontrar formas de estimular os professores no trabalho e, também, fora dele. Demonstrar a eles como e porque desenvolver o seu trabalho e em especial, querer fazê-lo, com qualidade e excelência. Isto é de fundamental importância para que a escola possa se manter entre as melhores do município. Assim, este trabalho busca identificar:

Quais são os fatores que mais influenciam a motivação e desempenho para o trabalho, dos professores de uma escola particular de ensino regular?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar quais são os fatores que mais influenciam a motivação e desempenho para o trabalho dos professores de uma escola particular de ensino regular do município de Juina, segundo a percepção dos próprios professores e coordenador.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar se a escola alvo do estudo de caso tem um programa de incentivo para os professores;
- Levantar quais as formas mais utilizadas para incentivar os professores;
- Estabelecer se existem diferenças quanto a percepção de fatores motivacionais entre os professores;
- Conhecer as opiniões dos professores, coordenador e gestor de escola sobre diversos aspectos que possam estar influenciando a motivação e desempenho dos professores.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A motivação é um tema bastante subjetivo e, portanto, não existe uma forma única de desenvolvê-la ou mantê-la acesa. Cada organização tem um ambiente com pessoas das mais diferentes personalidades e com os mais diferentes objetivos. Assim também acontece nas escolas, existem professores com diferentes estratégias de ensino, diferentes visões sobre como lidar com os alunos e com as demais atividades desenvolvidas.

Por isso, este estudo de caso será desenvolvido a partir da análise de pesquisa aplicada a professores, gestores administrativos e a coordenação pedagógica de uma escola particular juinense.

1.5 JUSTIFICATIVA

Os gestores e coordenadores das escolas atuais estão vivenciando a necessidade da motivação de seus professores para o desempenho com excelência, entretanto o desconhecimento sobre o que é a motivação gera equívocos que podem criar um ambiente e um comportamento desfavoráveis em seus professores. Os gestores e coordenadores precisam entender que a motivação é algo que pode

revolucionar o desempenho dos profissionais do ensino da escola e, conseqüentemente, elevar a visão de qualidade que a comunidade tem sobre a mesma.

Por isso, este trabalho justifica-se pela necessidade de explicar, de forma acessível e compreensível, a importância do conhecimento sobre a motivação para o trabalho dos professores e os fatores que podem influir sobre ela, o que por sua vez influenciará no desempenho dos professores em sala.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está composto da seguinte estruturação:

No capítulo 01, é composta pela introdução, e pode-se visualizar a contextualização, a problematização, os objetivos geral e específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e por fim, a estrutura do trabalho.

O capítulo 02 contém o referencial teórico, com as abordagens teóricas e termos técnicos pertinentes à motivação.

No capítulo 03, descreve-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

No capítulo 04, apresentam-se os dados da pesquisa e a análise dos mesmos.

Por fim, no capítulo 05, tem-se a conclusão, na qual são propostas sugestões que, possivelmente, auxiliarão a escola estudada a melhorar os seus métodos motivacionais para com os professores, e finaliza o estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação tem sido um tema de muito estudo e anseio por parte das organizações, pois através dela é possível aumentar os níveis de desempenho e produtividade dos colaboradores e da empresa como um todo. E assim deve acontecer dentro das escolas atuais. A atuação dos professores está diretamente relacionada à motivação do mesmo. Porém, pelo fato de ser uma ferramenta administrativa muito subjetiva, é preciso, primeiramente, conhecer o que é a motivação para que seja possível identificar quais são as melhores formas de desenvolver um ambiente que proporcione estímulo e incentivo aos profissionais, para que estes possam continuar trabalhando com excelência e sabedoria.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO, OBJETIVO, ESTÍMULO E INCENTIVO.

2.1.1 MOTIVAÇÃO

Antes de conhecer e entender as teorias motivacionais é preciso conhecer o termo *motivação*.

Para Maximiano (2006, p. 267) “a palavra *motivação* deriva do latim *motivos, movere*, que significa mover”. Cada ação humana vem de uma causa, um motivo, ou seja, mesmo para que a pessoa se levante (ou, se mova) a cada manhã, ela precisa ter um motivo para determinada ação. E o princípio dos estudos sobre motivação tem seu ponto de partida nisso, o motivo da ação, ação esta que caracteriza o comportamento do indivíduo frente cada situação cotidiana.

A maioria das teorias procura explicar os motivos que podem agir sobre as pessoas. Maximiano (2006, p. 259) explica que várias hipóteses foram levantadas, primeiro, pelos filósofos gregos, e que as teorias mais sofisticadas, que foram inspiradas nas antigas hipóteses, reconhecem três tipos principais de motivos, estes podem ser observados no quadro 01.

Quadro 01 – Quatro hipóteses sobre a motivação humana.

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 259).

Ainda de acordo com Maximiano (2006, p. 268), o campo de administração que estuda a motivação tenta compreender quais são os motivos influenciadores do desempenho das pessoas da organização, isso porque o desempenho daquelas depende, principalmente, da motivação que elas têm para o trabalho, e essa motivação tem fundamental importância para o resultado final da organização, pois afinal, um colaborador motivado com o seu trabalho é um colaborador que obtém altos desempenhos e grande produtividade.

Para Chiavenato (2004, p. 63) definir o conceito de motivação é bastante difícil, isso porque a palavra tem sido usada em vários e diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo o que estimula e impulsiona o comportamento do indivíduo em diferentes situações, para o alcance de algum objetivo, seja ela no âmbito pessoal ou profissional.

Já Weiss (1991, p. 11) prefere comparar o ato de motivar com o de dirigir uma torcida, onde o motivador pode animar ou desanimar a sua equipe. Entretanto, o autor sugere que o motivador, ou o responsável pela manutenção do sentimento de utilidade da equipe, precisa assumir um comportamento de apoio e apresentar um entusiasmo sensato de forma a guiar de forma eficaz e sem exageros a sua equipe.

Como os autores mencionam, motivação é uma força interna ao indivíduo, que faz com que o mesmo tenha uma ação ou atitude, visando alcançar um determinado objetivo. Mowen e Minor *apud* Martins (2006, p. 30) explicam que a motivação é a alteração do estado de um indivíduo, conduzindo-o a um comportamento direcionado a um objetivo final ela pode ser constituída por varias necessidades, sentimentos e desejos.

Com essa explicação, pode-se compreender que a motivação é algo interno ao indivíduo, algo que surge a partir de sentimentos e desejos que são únicas e diferentes para cada um, isso porque se deve considerar que algo que causa a motivação em uma pessoa pode não motivar o outro. Isso pode ser compreendido pela explicação de Steers e Porter *apud* Nascimento (2007) que defendem que a motivação é uma série de ações comportamentais que se baseiam no desejo de reduzir ou suprir uma necessidade que causa o desequilíbrio interno no indivíduo.

Neste contexto, Lacombe (2004, p.217) sintetiza e define a motivação como:

1 aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira 2 combinação de processos intelectuais, fisiológicos e psicológicos que definem a resultante das forças com que se age 3 **as forças dentro das pessoas que as fazem se esforçar para conseguir determinados resultados**(LACOMBE, 2004, p. 217; grifo nosso)

Como grifado na explicação de Lacombe, a motivação é o conjunto de desejos, razões, forças e sentimentos que movem a pessoa (que determinam uma ação ou comportamento) a exercer um esforço buscando alcançar um resultado ou objetivo. Cada pessoa pode ter o seu motivo. Um exemplo que pode ser dado, para que se compreenda cotidianamente a motivação, pode ser este: um pai que tem por seu sonho formar os filhos, tem esse desejo como motivação para levantar-se todos os dias para trabalhar e custear os investimentos na formação dos seus herdeiros.

2.1.2 OBJETIVO

Segundo Lacombe (2004, p.224) o objetivo é: “um propósito, em geral permanente, a ser atingido por uma organização – instituição, empresa, grupo empresarial ou unidade organizacional – ou por uma pessoa.”

Para um trabalho de excelência e com resultados de qualidade, é preciso que a escola tenha objetivos claros e que todo o capital humano da escola conheça. Isso é importante para que todos caminhem juntos em direção deste foco. Entretanto, cada indivíduo, e neste caso trataremos dos professores, tem um objetivo próprio e pessoal, objetivo este que o leva a um comportamento diferenciado. Por exemplo, se o objetivo de um professor é ministrar a sua disciplina de forma satisfatória para que os seus alunos saiam da sua aula conhecendo o conteúdo, ele agirá anteriormente, preparando a sua aula e ministrando-a de várias formas para que todos possam entender bem o assunto. Contrário daquele professor que tem seu foco (objetivo) somente nos rendimentos financeiros, ele somente ministrará sua aula sem muito interesse anterior e nem se importando com o resultado final da sua aula (se os alunos entenderam ou não).

Por isso, é importante a escola mostrar que o seu objetivo é desenvolver um ensino de qualidade e se interessar em conhecer quais os anseios individuais de cada um dos seus professores e quais as metas que os seus profissionais querem alcançar.

2.1.3 INCENTIVO E ESTÍMULO

Os incentivos e/ou estímulos são as premiações, recompensas e reconhecimentos dados aos departamentos, setores e/ou colaboradores por uma ação ou um comportamento que tenha resultado benéfico à organização. São, em sua maioria, utilizados com forma de reforço positivo à ação.

Entretanto, algumas organizações têm em seus projetos os programas ou sistemas de incentivo, que segundo Lacombe são:

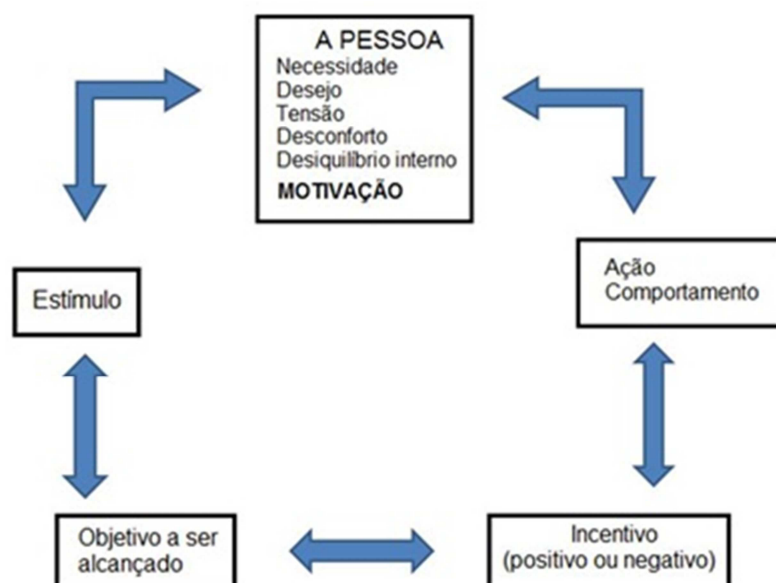
Sistemas de prêmios, monetários ou não, a empregados e dirigentes da empresa, com a finalidade de motivá-los. Podem ser de dois tipos: (a) relacionados ao trabalho, com maiores responsabilidades de decisão e participação, promoções, oportunidades de treinamento e de encareiramento (sic), trabalhos interessantes, estimulantes e motivadores etc.; (b) não relacionados diretamente ao trabalho: bônus financeiros, aumentos salariais, benefícios de diversos tipos como: seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar, refeições subsidiadas, concessão de cesta básica, bolsas de estudo, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação da aposentadoria,

prêmios por sugestões, (...) a serem concedidos de forma seletiva aos que se destaquem pelo desempenho, pelas sugestões, pelos resultados alcançados, pelo potencial, etc. (...) (LACOMBE, 2004, p. 287).

Os incentivos são usados muitas vezes como forma de reforço positivo à ações com excelência e, também, com finalidades de estímulo de comportamento. Embora sejam bastante similares, incentivo e estímulo têm uma diferença entre si. Conforme Lacombe (2004, p. 138), estimular é “encorajar; incentivar o interesse de alguém por alguma coisa, a fim de motivá-lo”. Como dito anteriormente, os incentivos são usados como uma forma de reforçar as ações positivas, são como premiações pós ações de excelência, já os estímulos são ações que visam desenvolver na pessoa um sentimento de desejo de alcance de um objetivo, mostrando a este indivíduo que uma ação de excelência pode gerar incentivos maiores, como por exemplo, os incentivos financeiros pós metas alcançadas.

Conforme exemplificado na figura 01 esses quatros termos têm uma função fundamental dentro da gestão das pessoas da organização, e podem, quando devidamente aplicados, causar uma revolução surpreendente na prestação dos serviços dos colaboradores da organização. Conforme exemplificado na figura 1.

Figura 01 - Modelo básico de motivação



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004, p. 65)

2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Para que a compreensão dos tipos da motivação seja clara e satisfatória, é necessário compreender como surge a motivação do indivíduo. Toda motivação tem início no surgimento de uma necessidade. Essa necessidade é um desequilíbrio interno no indivíduo, causado pela falta ou pelo excesso de algo, que gera um desconforto e faz com que indivíduo aja visando satisfazer tal necessidade. Quando esta é suprida, o desconforto é substituído pelo conforto anterior ou o equilíbrio do organismo antes da ação conflitante. Nesta situação, o indivíduo teve a sua necessidade saciada. Porém, uma mesma necessidade pode ressurgir e, com a repetição do ciclo para a satisfação dela, um aperfeiçoamento da ação acontece, e novamente saciada a necessidade para de ser motivadora ao indivíduo.

Contudo, nem sempre a necessidade poderá ser suprida e, nesse caso, acontece o sentimento de frustração; essa frustração pode vir seguida por uma ação de tentativa de exteriorização do sentimento de desconforto, que pode ser, por exemplo, o choro ou o silêncio, pessoas mais explosivas podem até apresentar reações violentas ante uma frustração. Assim, Chiavenato explica que essa exteriorização pode ser:

(...) por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.).” (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

Também em situações de não satisfação da necessidade inicial, ela pode ser compensada ou transferida. E isso ocorre quando a satisfação de outra necessidade reduz a intensidade daquela necessidade que não pode ser satisfeita. Um exemplo dado por Chiavenato (2004, p. 66), é “(...) quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho”.

Por isso, classificou-se de maneira geral a motivação em três tipos principais: a motivação extrínseca, intrínseca e a consciente.

- a. **Motivação extrínseca:** é todo e qualquer estímulo externo ao indivíduo que desencadeie o processo interno de motivação para o alcance de um objetivo. Segundo Maximiano, motivos externos são:

(...) todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho. (MAXIMIANO, 2006, p. 269)

Os estímulos externos podem ser responsáveis pelas mais variadas formas de comportamento do indivíduo. O ambiente (quando se fala em ambiente podemos incluir os gestores responsáveis pelo departamento pessoal e os demais executivos da organização) pode propiciar formas diversas de estímulos externos, positivos ou negativos, isso porque a oportunidade de promoção dentro da empresa, para determinado colaborador pode ser um estímulo positivo por trazer com ele reconhecimento por parte dos demais indivíduos da empresa e, para outrem, pode ser algo negativo, por haver necessidade de transferência de cidade o que, por exemplo, afastá-lo-ia de sua família.

- b. **Motivação intrínseca:** são os estímulos internos (sentimento de satisfação de uma necessidade, interesse e valores) do indivíduo. Esse tipo de motivação é capaz de gerar um comportamento de estranheza por parte das pessoas que circundam o indivíduo, entretanto, pode ser vista de forma mais normal pela pessoa em questão. Maximiano caracteriza a motivação intrínseca ou *interna* como:

Impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. (MAXIMIANO, 2006, p. 269)

- c. **Motivação consciente:** a teoria sobre a motivação consciente tem por base a idéia de que as pessoas podem antecipar o prazer ou a saciedade de determinada necessidade com base nas ações que serão tomadas. Para Bergamini:

(...) o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros. De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes. Dessa forma, as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao

comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual. (BERGAMINI, 1997, p.63)

Esta antecipação do comportamento do indivíduo vem premeditadamente reforçada pelas situações anteriores similares a que a previsão do mesmo diz. Por exemplo, se o indivíduo observou que um colega conseguiu uma promoção após concluir um ensino superior, ele vivenciou uma experiência desejada para si (que é a promoção), então ele sabe que para conseguir o objetivo final que sempre esperou e, conseqüentemente, ter o tão merecido reconhecimento, ele necessita, primeiramente, concluir um curso de ensino superior, e, portanto, antecipadamente, ele age de forma a conseguir ser aprovado em algum vestibular de interesse. O ato de premeditar, conscientemente, que a promoção acontecerá se ele concluir um curso de nível superior, cria no indivíduo a motivação para agir no seu presente, de forma a alcançar o objetivo determinado.

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

As principais teorias motivacionais giram em torno das necessidades humanas. Conhecer essas teorias pode auxiliar, em muito, a gestão das pessoas da empresa. Pois ao aplicar algumas ferramentas de manutenção de motivação, pode-se entender e atender algumas premissas do comportamento do indivíduo. Entretanto, não basta ao gestor conhecer sobre as teorias e aplicá-las de forma indiscriminada, primeiro deve-se, de fato, conhecer a teoria, depois conhecer os seus colaboradores e as suas expectativas profissionais e, se possível, as pessoais, e encaixar os métodos teóricos condizentes com o ambiente de trabalho de cada empresa.

As pessoas da empresa não são iguais, existem inúmeras personalidades e pensamentos, podem existir pessoas com mais resistência diante algumas ações, e cada caso deve ser tratado com um método pertinente a si, uma mesma fórmula não servirá para todos os colaboradores da empresa.

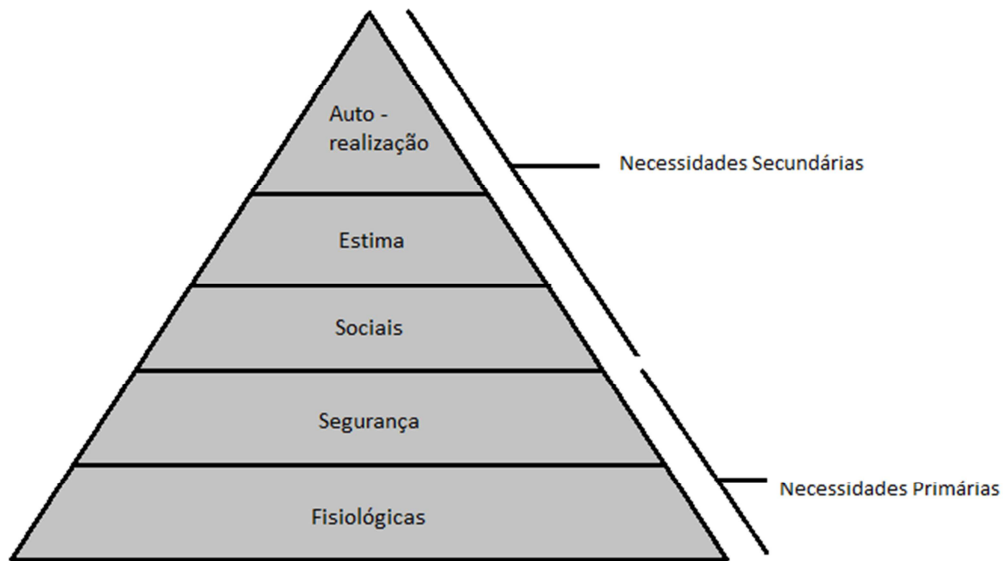
2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria da motivação apresentada por Maslow, talvez uma das mais famosas do meio da Administração, explica que a motivação parte de uma hierarquia de necessidades humanas que são organizadas e dispostas em níveis (como uma pirâmide), numa ordem de importância e influência.

Segundo Maslow (*apud* Chiavenato, 2006, p. 92) essa hierarquia vem a partir do fato “(...) de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da sua vida.”, ou seja, a teoria da hierarquia das necessidades é demonstrada como uma espécie de escada, à medida que o indivíduo satisfaz uma necessidade inferior, ela parte para um nível de necessidade mais elevado, e essas necessidades mais elevadas tomam predominância no comportamento do mesmo para o suprimento dessas necessidades.

Maslow (*apud* Chiavenato, 2004, p. 66) expõe sua teoria exemplificando que as necessidades do homem podem ser arranjadas em uma pirâmide, composta por duas grandes categorias: na base ficam as necessidades primárias, que por sua vez se subdivide em duas novas categorias de necessidades, as necessidades fisiológicas e de segurança; na parte superior da pirâmide encontram-se as necessidades secundárias, que são subdivididas em necessidades sociais, de estima e de auto-realização, como pode ser visto na figura 2.

Figura 02 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Adaptada de Chiavenato, (2004, p. 67)

Essa disposição das hierarquias das necessidades humanas, elaborada por Maslow, exemplifica também que antes mesmo que o indivíduo possa alcançar o topo da pirâmide, a auto-realização, todas as demais necessidades precisam ser supridas, tendo em vista que, usando um exemplo simples, não é possível para o indivíduo atingir a sua auto-realização se, porventura, a sua família estiver precisando saciar as suas necessidades básicas e se o mesmo não tiver segurança da estabilidade no emprego na organização.

Cada uma das etapas da hierarquia de Maslow é constituída de desejos e anseios do indivíduo, que devem ser conhecidos e, se possível, supridos, para que o mesmo queira sempre se desenvolver mais. Entretanto, não é possível que a motivação seja colocada dentro do indivíduo. Ela é algo interno, é uma força intrínseca que surge a partir de emoções e sentimentos do próprio indivíduo. Todavia, as organizações podem auxiliar, criando um ambiente de trabalho estimulante, incentivador e que propicie oportunidades de qualificação do intelecto e de crescimento profissional.

Algumas identificações são necessárias para conhecer cada etapa da hierarquia de acordo com Maslow:

- a. **(Base) Necessidades fisiológicas, biológicas ou básicas:** são as necessidades de subsistência e existência do indivíduo, isso porque são a alimentação, o abrigo, o repouso e/ou o desejo sexual. Essas necessidades são cíclicas, isso quer dizer que estão sempre necessitando de serem supridas.
- b. **Necessidade de segurança:** esta etapa surge no indivíduo quando este tem as necessidades fisiológicas totalmente supridas. Nesta etapa a necessidade por segurança faz o indivíduo buscar proteção para qualquer tipo de perigo, seja ele real ou imaginário. Maslow (*apud* Chiavenato, 2004, p. 66) esclarece que “a busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades.” Esse esclarecimento de Maslow refere-se ao pessoal de cada indivíduo, entretanto, no ambiente organizacional, a busca por essa segurança, trata-se da busca pela estabilidade, e a incerteza e a insegurança da permanência em determinado emprego, geram na pessoa essa necessidade.
- c. **Necessidades Sociais:** só surge quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se total ou parcialmente supridas. São o desejo de associação e, principalmente, de aceitação do indivíduo por um determinado grupo social. Quando essa necessidade é frustrada, o indivíduo se torna resistente e antagônico ao ambiente e às pessoas, o que, por sua vez, acarreta um *déficit* da sua participação no meio.
- d. **Necessidade de Estima:** essa necessidade está diretamente relacionada em como a pessoa se vê, em como ela se auto avalia. É, também, nessa etapa que a pessoa tem a necessidade pelo *status* e pelo reconhecimento social.
- e. **(Topo) Necessidade de auto realização:** são as necessidades que estão altamente ligadas a independência, a autonomia e a plena realização do indivíduo. Segundo Maslow:

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis e nem controláveis por outros. (MASLOW *apud* Chiavenato, 2004, p. 67)

Como são necessidades intrínsecas, o desejo pela auto realização pode ser insaciável, pois no momento que o indivíduo obtém mais retornos de auto

realização, mais ele procurará por novos que deverão novamente serem supridos que, por conseguinte, gerará mais necessidade e assim por diante.

Desta forma, Maslow (*apud* Maximiano, 2006, p. 263) lança as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde a sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras pessoas sejam satisfatoriamente atendidas. (MASLOW *apud* Maximiano, 2006, p. 263).

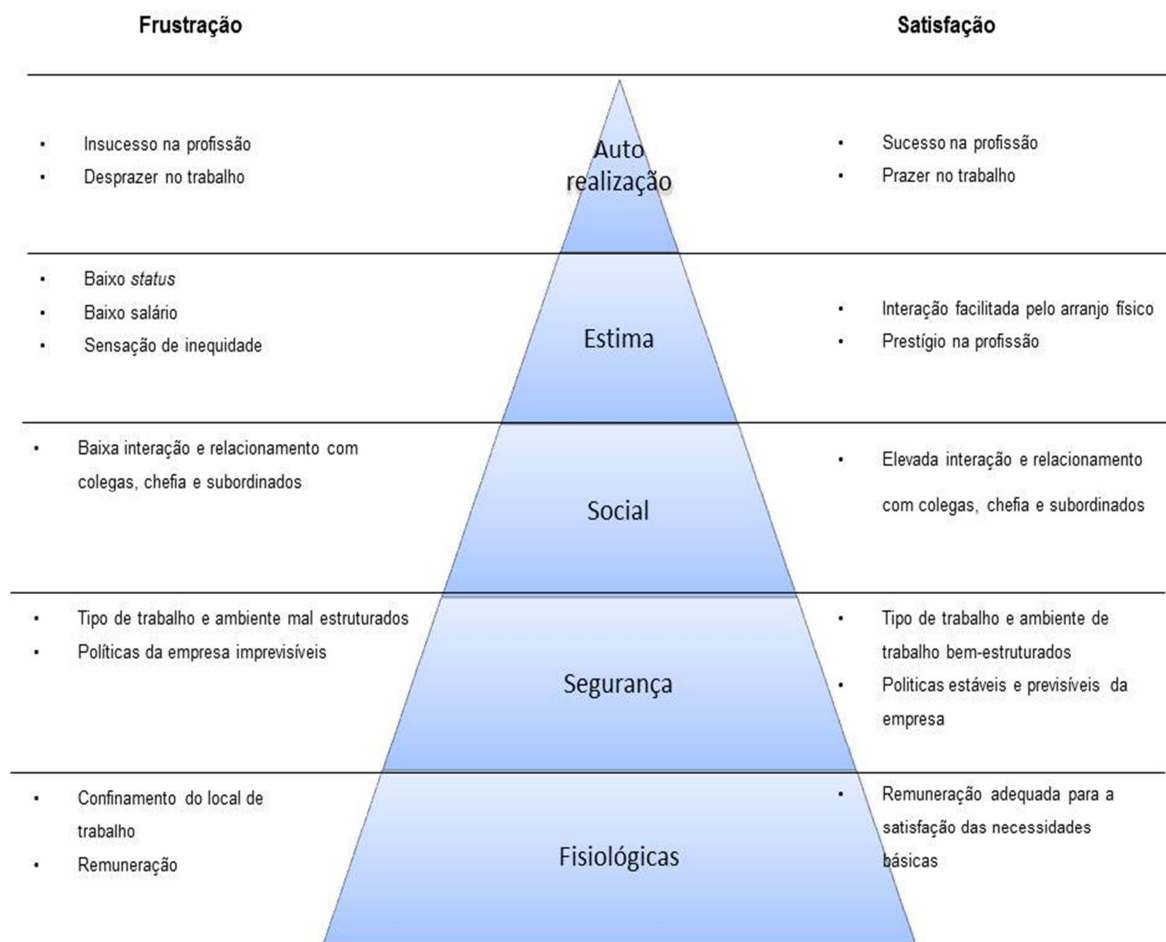
A teoria das necessidades de Maslow foi uma das teorias pioneiras no que se refere à motivação humana e, ainda é, uma das mais aceitas e utilizadas por gestores e professores da área da administração. Mas, por ser uma teoria muito simplista, ela possui limitações e, segundo Baldwin (2008, p. 112), não pode ser usada como um guia para o gerenciamento de situações motivacionais que exijam certo aprofundamento complexo. O autor cita como exemplo, o fato de que:

(...) ainda que as pessoas passem para níveis superiores e inferiores da hierarquia, dependendo do que está acontecendo em sua vida, a qualquer instante seu “conjunto” motivacional compreende elementos de todas as necessidades (...) (BALDWIN, 2008, p. 113)

Embora seja alvo de discussões pelos estudiosos da motivação, a teoria das necessidades humanas criada por Maslow é uma das teorias que introduz o estudo para o que é a motivação, isso porque os demais teóricos desenvolveram suas teorias tomando por base a desenvolvida por Maslow, mesmo que contrárias ao que é defendido por este.

Na figura 03, pode-se visualizar a hierarquia de Maslow e as possíveis frustrações e satisfações.

Figura 03: Satisfações e frustrações da hierarquia das necessidades humanas.



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2003, p. 333)

2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, baseia a sua idéia no ambiente externo ao indivíduo. De acordo com Chiavenato (2004, p. 69), os fatores que compõe a teoria dos dois fatores de Herzberg são os higiênicos e motivacionais.

Herzberg não traz os fatores motivacionais pessoais para o seu estudo, o seu conceito trata somente do que diz respeito da motivação para o trabalho.

Os fatores higiênicos são referentes ao que rodeia o indivíduo enquanto ele trabalha, como as condições físicas e ambientais de trabalho e o salário, por exemplo. Entretanto, esses fatores são bastante restritos no que se refere à

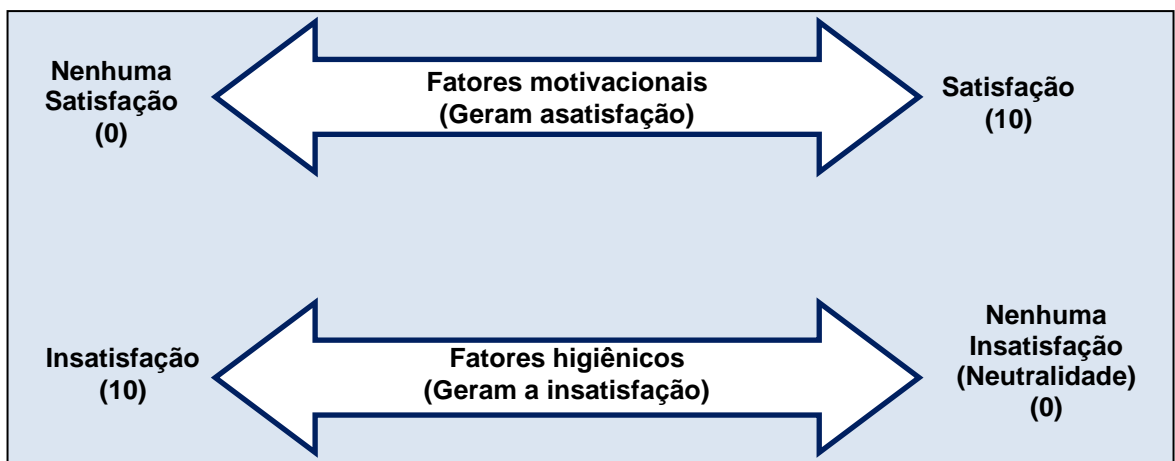
influência que podem mudar o comportamento do indivíduo. Segundo Maximiano (2006, p. 275), os fatores higiênicos não produzem no indivíduo um sentimento de satisfação com o trabalho, eles apenas reduzem a insatisfação, ou seja, quando o ambiente em torno do indivíduo atende todas as condições cabíveis para o desempenho do trabalho, o mesmo não fica insatisfeito, entretanto não significa que o mesmo esteja satisfeito.

Já os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados ao trabalho em si, como, por exemplo, o cargo que o indivíduo ocupa. De acordo com Andrade:

São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (...) Quando os fatores Motivacionais são ótimos, elevam a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. (ANDRADE, 2008 p. 145)

A teoria de Herzberg exemplifica a satisfação e a insatisfação não sendo como pontos extremos, mas sim, como dois estados distintos que são influenciados por diferentes situações. Maximiano (2004, p.276) dá o seguinte exemplo sobre como compreender a idéia de Herzberg: “Há uma régua de 0 a 10 para a satisfação e uma régua de 0 a 10 para a insatisfação.” E, os dois fatores apresentados pela teoria, são fundamentais para a manutenção da satisfação em nível 10 e o de insatisfação em zero, como pode-se visualizar na figura 4.

Figura 04: Teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg.



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2006, p. 98)

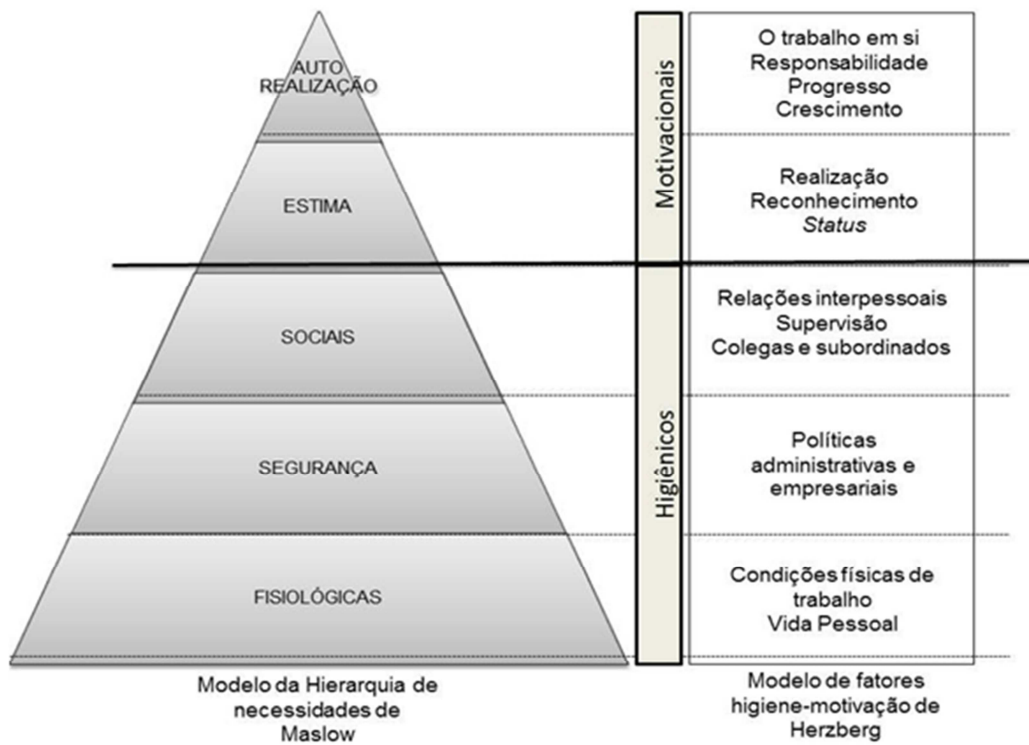
Conhecer sobre os fatores higiênicos e motivacionais permite ao gestor desenvolver um sistema de gestão de pessoas que seja eficiente, que propicie a manutenção da motivação em seus colaboradores de forma a manter e aumentar a produtividade dos mesmos e, conseqüentemente, da organização.

Segundo Maximiano (2006, pg. 268), cada um dos fatores tem um papel fundamental para influenciar a satisfação ou insatisfação dos indivíduos da empresa, e os fatores higiênicos tem o papel de criar um clima psicológico e de recursos materiais que propiciem condições de trabalho que diminuam a insatisfação dos colaboradores. O autor exemplifica da seguinte forma: “Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será a sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa.” Com essa idéia, fica ainda mais possível compreender que os fatores que podem gerar a insatisfação nos funcionários, são os ambientais, extrínsecos ao indivíduo e, que, por sua vez, podem ser geridos pela empresa.

O papel desempenhado pelos fatores motivacionais tem, por sua vez, ligação direta com o que o ambiente externo pode proporcionar, porém as condições ambientais não são suficientes para motivar a pessoa para o trabalho. Segundo Maximiano (2006, p. 269): “(...) é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.” Isso significa que, se o meio não proporciona, por exemplo, um desenvolvimento e crescimento profissional, a motivação para o trabalho do indivíduo cairá, pois ele não visualizará a chance de crescimento mesmo que coloque em seu trabalho todo o esforço possível. O fator motivacional é, na teoria de Herzberg, o fator que pode levar a satisfação ao colaborador, ou mesmo gerar a não satisfação, que na teoria do estudioso, é diferente de insatisfação.

A teoria de Herzberg, embora trate não só de atender às necessidades do indivíduo, pode ser comparada a hierarquia da teoria das necessidades de Maslow, onde os níveis básicos da pirâmide de Maslow, constituído pelas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, são os fatores higiênicos na teoria definida por Herzberg; e o topo da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow é equivalente aos fatores motivacionais do indivíduo, como pode-se visualizar na figura 5.

Figura 05: Comparação da Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptada Chiavenato(2003, p. 337)

2.3.3 TEORIA DO MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM.

Diferentemente das teorias das necessidades humanas de Maslow e da teoria defendida por Herzberg, a dos dois fatores, Vroom restringiu a sua teoria exclusivamente à motivação para produzir, rejeitando as idéias preconcebidas, e leva em consideração principalmente as diferenças individuais.

Embora as teorias de Maslow e Herzberg acreditem que existe uma forma “certa” de motivar as pessoas, a teoria de Vroom acredita que diferentes pessoas podem reagir de maneiras diferentes, dependendo da situação na qual são colocadas.

Segundo Vroom (*apud* Chiavenato, 2004, p. 70), três fatores são determinantes para a motivação para produzir de cada individuo: os *objetivos*

personais, a relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, e a percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade.

Esses três fatores podem ser altamente influentes no desejo do indivíduo em aumentar a sua produtividade. Quando se fala na relação do aumento da produtividade com o alcance dos objetivos pessoais, Vroom (*apud* Chiavenato, 2004, p. 70) apresentou que no momento em que a pessoa percebe que a sua alta produtividade pode gerar mais dinheiro, uma efetividade no cargo ou até mesmo aceitação social, a pessoa tende a se esforçar mais para que a sua produtividade alcance as metas e possa gerar a satisfação dos desejos pessoais.

Quando o indivíduo relaciona a alta produtividade com a satisfação dos objetivos, Vroom (*apud* Chiavenato, 2004, p. 71) mostra que se um colaborador do setor de produção, por exemplo, tem por objetivo aumento salarial e recebe por quantidade de produção, o mesmo irá aumentar a sua motivação, e conseqüentemente o seu desempenho, para que possa produzir mais e receber mais, entretanto, se o indivíduo tiver por objetivo ter um reconhecimento social ou uma aceitação por parte dos colegas, e perceber que se aumentar o seu nível de produção o afastará do seu objetivo social, tenderá a reduzir a sua capacidade de produção para não ser excluído pelo seu grupo.

Vroom esclarece que quando o colaborador percebe que o seu esforço em demasia não influencia o volume do resultado da produção ou até mesmo desconhece a importância do seu esforço para o que ele desempenha, o mesmo tenderá a não se esforçar para desenvolver a sua função.

Chiavenato (2004, p. 72) explica que Vroom “propõe um *modelo de expectativa da motivação* que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios).” Ainda segundo esse modelo, o autor define que a motivação é o que determina as escolhas entre os comportamentos do indivíduo, sendo assim:

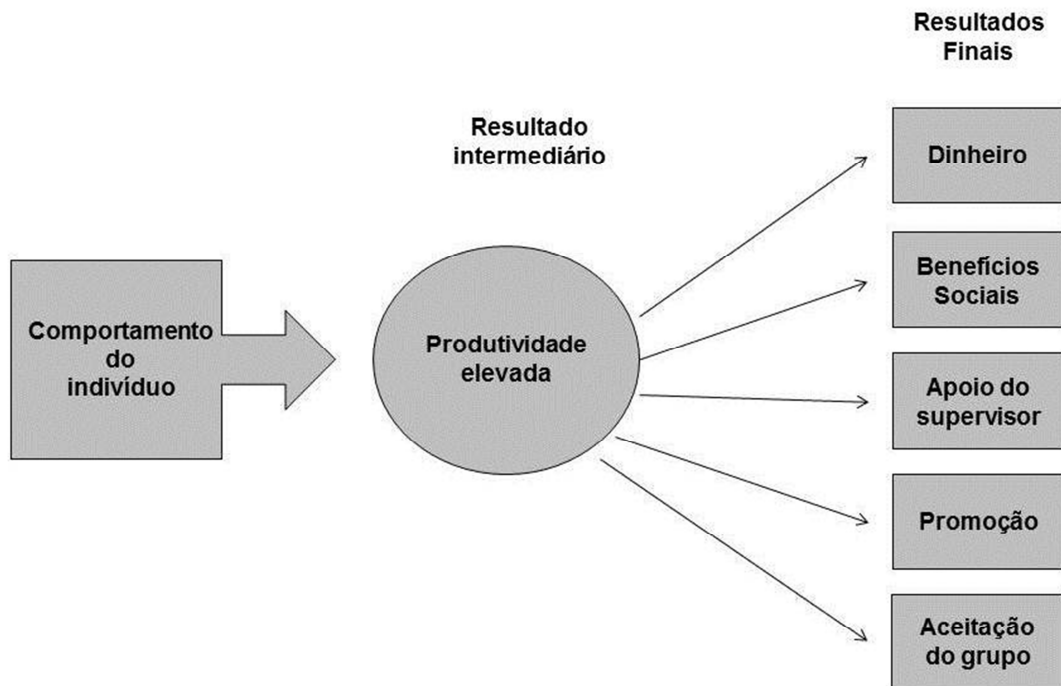
O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representados uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um *resultado intermediário* (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar *resultados finais* (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). (CHIAVENATO, 2004, p. 72, grifo do autor)

Esse modelo desenhado por Vroom, também é conhecido como teoria das valências ou da expectativa, isso porque cada indivíduo tem uma preferência final ou uma expectativa para atingir determinados objetivos, essa valência existe, pois um objetivo tem mais valor que outro.

Dentro das valências encontramos as positivas e as negativas. As positivas são aquelas que indicam o desejo de alcançar determinado objetivo ou resultado, já as valências negativas são aquelas que indicam o desejo de fugir de um determinado resultado.

Um exemplo que pode ser dado para a melhor compreensão das valências é o seguinte: o indivíduo que dá importância ao aumento salarial (esse objetivo é o de suma importância para ele), esta é a valência positiva para a ação do indivíduo, portanto, ele deve saber que para alcançar esse objetivo ele deve, de acordo com a teoria de Vroom, aumentar a sua produtividade. Entretanto, o indivíduo que não quer uma promoção, por saber que terá de se mudar da cidade, sabe que se a sua produtividade aumentar ele alcançará tal resultado (a transferência), portanto ele foge desse resultado. Não desejar a transferência é uma valência negativa, pois ele não quer atingir esse objetivo. A figura 6 demonstra o modelo contingencial de Vroom.

Figura 06: Modelo contingencial de Vroom.



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004, p. 72)

Baseando-se nos estudos de Vroom, Lawler III (*apud* Chiavenato, 2004, p. 73), concluiu que o dinheiro tem um poder forte sobre o desempenho das pessoas da organização, mas como a maioria das organizações não sabe como utilizar o dinheiro de motivacional, muitas vezes é difícil de identificar se os funcionários são motivados pelo dinheiro que recebem. Isso porque, existe uma distância muito grande entre o funcionário desempenhar alta produtividade e receber seu incentivo salarial decorrente; os salários, na maioria das vezes, são elaborados a partir de uma média geral de desempenho e deixa de favorecer o desempenho elevado de um indivíduo em específico. As políticas salariais utilizadas nas empresas são, na maioria dos casos, ligados a padrões governamentais e sindicais, tornando-os planos, não deixando distinguir o bom e o mau desempenho; e por fim, a teoria antiga sobre as relações humanas no trabalho (teoria de Taylor), gera um preconceito de que o homem só está ali pelo dinheiro que recebe.

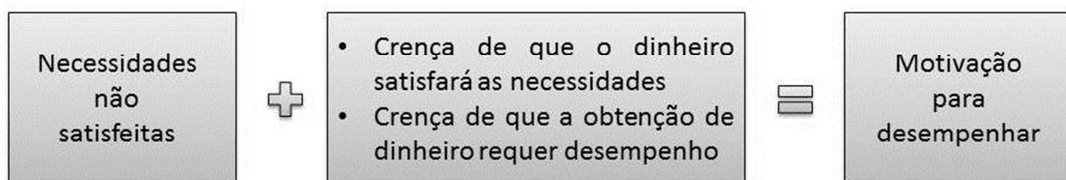
Com o desenvolvimento dos seus estudos Lawler III concluiu:

1. As pessoas desejam o dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.
2. Se as pessoas percebem e crêm que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É estabelecer esse tipo de percepção. (VROOM *apud* Chiavenato, 2004, p. 73-74).

A teoria de Lawler III é válida, partindo do pressuposto que as pessoas como um todo têm a percepção que o dinheiro (em oposto ao que diz o ditado popular) pode sim comprar a felicidade. Isso porque nos últimos anos para que um indivíduo de conhecimento mediano possa se considerar feliz ele precisa, basicamente, ter o que comer, para si e para sua família e ter onde morar (necessidades fisiológicas), ter certeza que desempenha um bom trabalho e não será dispensado da empresa (necessidade de segurança), participar de um grupo social que o aceite e seja influente (necessidades sociais), ter um *status* e reconhecimento de pessoa importante frente à sociedade (necessidade de estima) e por fim, sentir-se feliz com a posição que está ocupando (necessidade auto realização).

Feliz ou infelizmente, na sociedade de hoje, ter dinheiro permite comprar e suprir praticamente todas as necessidades determinadas por Maslow, exceto ao que se refere à segurança no emprego, mas para isso basta que o indivíduo trabalhe com alto desempenho e eficiência. Na figura 7, pode-se visualizar a teoria de Lawler III.

Figura 07: Teoria da expectativa de Lawler III



Fonte: Adaptada de Chiavenato(2004, p. 74)

2.3.4 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

David McClelland, baseado na teoria das necessidades de Maslow, identificou outra três necessidades que podem ser associadas ou até mesmo acrescentadas à teoria da hierarquia das necessidades humanas. McClelland determinou outras três necessidades que são exemplificadas no Quadro 2.

Quadro 02 - As três necessidades identificadas por McClelland.

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006, p. 265)

Segundo Soto (2002, p. 149) “as pessoas com intensa necessidade de realização costumam gostar de assumir a responsabilidade pessoal sobre o estabelecimento de suas metas”, o indivíduo nAch é aquele colaborador que visa alcançar as suas metas, sejam elas estabelecidas por si ou pela empresa, de forma a se sentir satisfeito por, diga-se, cumprir a sua parte. Muitas vezes esse desejo pelo alcance de metas pode não estar relacionado ao dinheiro que poderá receber pelo cumprimento da meta. Essas pessoas necessitam também de um *feedback* sobre o seu desempenho em específico. As pessoas nAch da organização são, normalmente, aqueles que se tornam os futuros gestores nas organizações, isso por quererem sempre ultrapassar suas metas anteriores.

Com isso pode-se compreender que, na grande maioria dos casos, os indivíduos nAch, normalmente, não tem a necessidade de filiação (nAff) como fonte de motivação, isso porque os indivíduos que possuem a necessidade associação sempre presam mais pelas relações humanas no trabalho e não se preocupam tanto com o alcance de metas, preferindo atividades que podem proporcionar muito contato com outras pessoas da empresa ou mesmo de fora dela.

Segundo Maximiano (2006, p. 265), nos indivíduos nAff “a capacidade de satisfazer à necessidade de afiliação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais”, isso quer dizer que a realização das tarefas fica em segundo plano na motivação desses colaboradores, o que pode ser altamente prejudicial para que esse colaborador tenha um reconhecimento por desempenho, já que o estabelecimento de relacionamentos e afinidades entre as pessoas da empresa normalmente acontecem em conversas informais no ambiente de trabalho.

Para Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 116) os nAff tendem a não serem gerentes de alta eficiência já que, por terem a necessidade de afiliação como motivação principal, eles costumam ser tendenciosos a favorecerem as pessoas com quem tem mais afinidade e, por vezes, deixam de executar seu trabalho com destreza por pensarem sempre na necessidade e bem estar dos funcionários e não o bom desempenho da empresa. Os autores citam o exemplo de que gerentes nAff não fazem com que as pessoas da empresa trabalhem até mais tarde para terminar um projeto importante por medo de que as afinidades se findem. Entretanto, Maximiano (2006, p. 265) explica que “quando o nAff está satisfeito com seu trabalho, normalmente o *turnover*¹ e o absenteísmo diminuem” (Maximiano, 2006, p. 265, grifo do autor).

Já os indivíduos nPow são aqueles que, segundo Soto (2002, p. 149), possuem um desejo de influenciar o ambiente social da empresa e de procurar por cargos que proporcionem o poder de controle sobre uma equipe de trabalho. Ainda

¹Turnover é um termo técnico dado que significa rotatividade, rotatividade, segundo Lacombe (2004, p. 278) é a “frequência com a qual um item é substituído durante um determinado período. O item pode ser estoque, pessoal, contas a receber, ativos fixos ou qualquer outro”, entretanto, neste parágrafo o termo refere-se as pessoas da empresa.

segundo Soto (2002), as nPow manifestam-se de duas maneiras diferentes, a de poder pessoal e poder socializado.

No caso do poder pessoal, os indivíduos tentam influenciar e controlar os demais com o único propósito de confirmar seu domínio sobre eles. No caso do poder socializado, os indivíduos fazem uso do seu poder para resolver problemas organizacionais e contribuir para o cumprimento de metas organizacionais. (SOTO, 2002, p. 149)

Nos dois casos, nota-se claramente que um poder desejado pelo indivíduo nPow é benéfico para a organização, no caso o poder socializado, pois este faz com que o indivíduo use o poder que tem para auxiliar no cumprimento das metas e objetivos da empresa. E o poder pessoal, por vezes pode sim ser algo construtivo, mas na sua grande maioria ele serve para intimidar participações dos demais em ações que podem estremecer a posição do indivíduo nPow no poder que ele julga obter.

2.3.5 TEORIA DA EQÜIDADE

A teoria da eqüidade tem como principal fundamento a simples idéia de que todas as pessoas da organização desejam ser tratadas de maneira justa e igualitária. Com base nisso, os autores Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p.109) explicam que a teoria da eqüidade “refere-se ao desejo das pessoas de ser tratadas com base no que percebem como eqüidade e de evitar o que percebem como iniquidade”.

Para Maximiano (2006, p.258), o ponto central dessa teoria “é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais a todos”, desta forma é possível percebermos que a teoria defende que pessoas que realizam o mesmo esforço e alcançam o mesmo resultado devem receber a mesma recompensa.

O sentimento de eqüidade surge a partir de julgamentos que as pessoas fazem sobre a justiça das relações entre os esforços que fazem com o que recebem de recompensa com o esforço feito pelo outro e a recompensa que este recebe. Assim, pode-se verificar que, de acordo com Maximiano (2006, p.258), “as comparações

são feitas com base nas referências, que são outras pessoas ou a mesma pessoa, numa situação diferente”. O autor ainda explica que o indivíduo pode ter os seguintes tipos de referências: a si próprio, na mesma ou em outra organização, que pode ser percebido em posição ou situação como melhor, pior ou igual a situação atual; ou outras pessoas ou grupo de pessoas, na mesma ou em outra organização.

Para Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p.110), a percepção de equidade é formada nos indivíduos seguindo o processo de quatro estágios, que assim são definidos:

Primeiro, avaliam como são tratados pela empresa. Segundo, julgam como um “outro comparável” é tratado (...) terceiro, comparam suas próprias circunstâncias com as do outro comparável e usam essa relação como base para formar uma impressão de equidade ou de iniquidade. Em quarto e último lugar, dependendo da força desse sentimento, podem optar por uma ou mais alternativas (...) (BALDWIN, RUBIN E BOMMER 2008, p.109)

Os autores descrevem que o processo de comparação como uma equação de “entrada-saída”. Nesta análise, explicam que as “entradas” são os esforços e contribuições que o indivíduo para a organização, e as “saídas” são os resultados, a recompensa ou o comportamento da empresa frente ao esforço dispensado pelo indivíduo em suas ações.

No quadro 03 é possível verificar-se alguns esforços e/ou contribuições oferecidos pelo indivíduo na execução das suas atividades na organização e as recompensas ou resultados que são esperados pelo indivíduo.

Quadro 03 – Esforços/contribuições do indivíduo X Resultados/recompensas desejados pelo indivíduo.

Contribuições do indivíduo	Recompensas desejadas
Educação	Remuneração
Inteligência	Satisfação da supervisão
Experiência	Benefícios por tempo de serviço
Treinamento	Benefícios adicionais
Habilidade	Símbolos de <i>status</i>
<i>Status</i> social	Mordomia do cargo
Empenho no trabalho	Condições de trabalho
Apresentação pessoal	
Saúde	
Posse de ferramentas	

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 202)

Contudo, quando a pessoa se sente em uma situação de iniquidade (podendo esse sentimento ser fatídico ou, meramente, imaginário) ela tende a agir buscando reduzir ou eliminar essa diferença. Para Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p.111) existem seis maneiras, comumente, utilizadas para reduzir a iniquidade. No quadro 04, pode-se observar os métodos de ações mais utilizados para redução ou eliminação da iniquidade.

Quadro 04² – Mudanças nas ações do indivíduo quando percebe a iniquidade.

1ª maneira	Mudar as próprias contribuições, esforçando-se mais ou menos no trabalho.
2ª maneira	Mudar os próprios resultados. Pedir um aumento de salário ou buscar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, por exemplo.
3ª maneira	Modificar a percepção sobre si mesmo e seu comportamento. Compreender que a sua auto –avaliação pode ser diferente do que a feita inicialmente.
4ª maneira	Modificar a percepção das entradas e resultados do outro comparável. Compreender que o outro comparável tem feito mais e portanto merece melhores recompensas.
5ª maneira	Mudar o objeto de comparação, concluindo que o atual outro comparável é privilegiado por algum motivo específico, como ser amigo íntimo do chefe.
6ª maneira	Resolver deixar a situação, ou seja, decidir que a melhor forma de se sentir bem é mudar-se de setor, departamento ou de empresa.

Fonte: Desenvolvida a partir de informações de Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 111).

A teoria da equidade deve ser muito considerada pelos gestores porque a falta de equidade ou justiça na distribuição das recompensas pode gerar muitas causas para a desmotivação dos colaboradores. Logo, de acordo com Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p.112), os gestores precisam divulgar de forma ampla e clara, para todos os seus funcionários, em como se baseiam as recompensas se por horas trabalhadas, quantidade produzida, qualidade do trabalho, entre outros critérios para distribuição de recompensas. O conhecimento, sobre como os funcionários são recompensados, permitirá que os colaboradores saibam claramente porque determinado colega recebe mais ou menos do que ele.

² Quadro desenvolvido a partir de informações dos autores Baldwin, Rubin e Bommer (2008).

2.3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O ambiente de trabalho e as práticas motivacionais desenvolvidas pelas empresas são os principais fatores que compõem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Maximiano (2006, p. 271) o conceito empregado a QVT é mais amplo do que todas as teorias tradicionalistas de motivação e que se baseia em uma visão integralista das pessoas, conhecido como enfoque psicossomático, que propõe uma visão holística do ser humano. O enfoque psicossomático entende que a saúde não é apenas a ausência da doença, mas é composta pelo completo bem-estar biológico, psicológico e social, essa definição em 1986, segundo Maximiano (2006), fora adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) o que permitiu a abertura de uma significativa brecha para que fosse possível compreender e administrar os fatores psicossociais da vida moderna, e um desses fatores é o estresse, que será estudado posteriormente. Bowditch e Buono explicam que:

(...) a literatura traça a QVT essencialmente em duas dimensões amplas. Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho tem no bem-estar de um indivíduo (...) as diferenças entre esses dois conjuntos de definições, na maioria dos casos, é mínima, visto que as condições e características do trabalho relacionadas a uma "boa" qualidade de vida no trabalho geralmente tem efeitos positivos na satisfação e na percepção dos empregados. (BOWDITCH; BUONO, 1992, P. 207; grifo do autor)

Entretanto, os gestores precisam saber que algumas pessoas na empresa não aceitam que (como na explicação os autores mencionam) ações como, por exemplo, os cargos enriquecidos compõem uma boa qualidade de vida no trabalho, por isso a empresa precisa mediar as ações e explicá-las aos colaboradores de forma que eles compreendam o motivo e as intenções delas.

A avaliação da QVT pode ser feita com base em dois fatores, a satisfação dos funcionários e as práticas da empresa. Maximiano (2006, p. 272) defende a idéia de que quanto mais alta estiver a satisfação dos funcionários, melhor é QVT. Entretanto, essa satisfação não se restringe apenas a satisfação no trabalho. Segundo o autor, se o funcionário não estiver satisfeito com a sua própria formação,

vida familiar ou com as oportunidades para o lazer, a QVT deste funcionário tende a diminuir. E por isso, o estudioso explica que é inegável que os fatores e ambientes externos ao meio em que o indivíduo trabalha, têm um papel importante na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis da empresa.

Quanto à avaliação da QVT feita na empresa, Maximiano (2006, p. 272) parte da análise das práticas que objetivam assegurar o bem-estar dos seus empregados, levando em consideração sempre, que os colaboradores que compõem o quadro de pessoal da empresa são seres humanos integrais, e não apenas executores de tarefas.

Segundo Chiavenato (2004, p. 451) uma organização que preza pela QVT dos funcionários desenvolve programas de bem-estar com caráter profilático buscando, dessa forma, prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O autor explica que um programa de bem-estar é composto, geralmente, por três itens:

1. Ajudar os funcionários a identificar os riscos potenciais de saúde.
2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse.
3. Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde. (CHIAVENATO, 2004, P. 451).

Como pode-se observar Bowditch e Buono estruturaram a sua teoria com base nas práticas de QVT da empresa, referindo-se, por exemplo, ao enriquecimento de cargos, deixando a QVT restrita apenas as fatores ambientais da organização, não levando em consideração fatores pessoais ou físicos do colaborador. Já na teoria defendida por Chiavenato, fatores como as condições da saúde física e definição dos riscos são considerados com fundamentais na formulação de um programa de QVT a ser desenvolvido pela organização. Maximiano (2006) deixa claro em sua explanação que fatores de satisfação do funcionário que são externos ao ambiente de trabalho, são capazes de influir na qualidade de vida no trabalho do colaborador, mas que por sua vez a QVT é consequência também das práticas empresariais desenvolvidas pela organização. E, com base nessa teoria *maximiana*, pode-se observar no quadro 05 alguns indicadores de práticas administrativas que se orientam para a qualidade de vida no trabalho.

Quadro 05 - Indicadores de práticas administrativas direcionadas a qualidade de vida no trabalho.

CATEGORIAS DE INDICADORES	INDICADORES ESPECÍFICOS
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento ético dos funcionários • Planos de carreiras igualitários • Clareza das políticas e procedimentos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na educação formal dos funcionários • Benefícios familiares • Atividades culturais e esportivas
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do funcionário • Apoio psicológico • Desafio e outros fatores motivacionais
Biológica	<ul style="list-style-type: none"> • Ginástica laboral • Controle dos acidentes de trabalho • Conforto físico e eliminação da insalubridade • Alimentação • Controle de doenças

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 273)

A QVT é um tema, junto com a motivação, que tem sido muito visado pelos setores de gestão de pessoas das empresas, e cada uma delas tem aplicado a qualidade de vida na sua organização de formas diferentes. Entretanto, independente do método escolhido, se é levado em consideração somente o ambiente da empresa ou se é considerado também quesito pessoais para a prática da QVT na empresa, o importante mesmo é que esta ferramenta administrativa seja usada nas organizações, pois ela desenvolve um sentimento concreto de compromisso do funcionário com a empresa e vice-versa, por aquele saber que a empresa se importa com ele. E este sentimento de valorização deixa o funcionário otimista quanto a sua participação e importância para a empresa.

2.3.7 ESTRESSE NO TRABALHO

O termo *estresse* ou *stress* tem sido bastante difundido em toda sociedade, e corriqueiramente escutamos alguém dizer: “Estou muito estressado com isso”. Estar estressado significa, mais simplesmente, que o indivíduo encontra-se aflito com algo ou alguma situação.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 121), o estresse “é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”. Nas organizações, o estresse está, de forma majoritária, relacionado aos novos desafios lançados diariamente ao colaborador. Assim, Chiavenato (2004) define e justifica o estresse como:

(...) um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

O estresse que acontece no ambiente de trabalho nem sempre é um sentimento proveniente de um desafio que possa gerar resultados negativos. Desafios que exijam resultados de superação podem vir repletos de estresses para o alvo daquele desafio. Para melhor exemplificação, pode-se usar o exemplo dado por Wagner III e Hollenbeck (2006):

O stress (sic) também pode estar associado a desafios ou a oportunidades com conseqüências positivas. Esse tipo de stress é chamado, às vezes, de **eustress**. Gerentes que são notificados que estão sendo considerado para uma promoção, provavelmente se sintam tão estressados do que antes de ficarem sabendo da oportunidade. Mesmo quando sabem que, na pior das hipóteses, estarão exatamente onde estão agora, a possibilidade de fracasso em assegurar um ganho potencial pode suscitar stress. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 124, grifo do autor)

Todavia, na maioria dos casos de estresse nas organizações, obtém-se conseqüências desagradáveis para as duas partes, funcionário e empresa. O estresse ocupacional gera resultados que podem ser profundamente prejudiciais para as organizações, principalmente no quesito produtividade e na qualidade de vida no trabalho.

2.4 A MOTIVAÇÃO NA ESCOLA

A motivação, como dito anteriormente, é um sentimento intrínseco que impulsiona o indivíduo a agir de forma a alcançar algum objetivo, seja ele material (dinheiro, por exemplo) ou emocional (sentimento de auto realização, por exemplo).

Todas as pessoas e profissionais são motivados por algum sentimento ou necessidade e, toda motivação existe para realizar algo. Quando falamos do professor, ele deve ter motivação para desenvolver as suas atividades, de forma que ele consiga alcançar os objetivos da escola e dos alunos, e sentir-se realizado com as ações que desempenhou. Essa motivação (quando está alta e o ambiente estimula para que ela se mantenha sempre em altos níveis) tende a influenciar o desempenho dos professores, isso porque o profissional se vê reconhecido e valorizado pelo trabalho que desenvolve.

A motivação é algo que o professor traz para a escola quando inicia o seu trabalho na instituição. Entretanto, possibilitar um ambiente de trabalho agradável, estimular e incentivar o professor, mantendo elevado o nível da motivação, é uma responsabilidade da escola, assim como do coordenador pedagógico e do diretor administrativo. Por isso, é preciso que estes dois profissionais saibam o que eles podem fazer, dentro das suas atribuições, para que os professores não se desmotivem com o seu trabalho.

Desta forma, deve-se conhecer qual é o papel de cada um desses profissionais dentro da instituição, para compreender o que eles podem fazer para estimular e incentivar a melhoria continua do desempenho dos seus professores.

2.4.1 O PROFESSOR (OU EDUCADOR) E SUA FUNÇÃO

Mais do que aquele que leciona o seu conteúdo disciplinar, o professor é o responsável pela formação crítica dos alunos. Se questionado a qualquer pessoa, sobre o que o professor é e faz, a resposta mais comum será que o professor é aquele que ensina matérias na escola. Entretanto, nos dias atuais, nota-se que os professores têm tomado novas responsabilidades, mesmo que inconscientemente e até mesmo sem querer, como explica Martins:

O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso não pode limitar-se a um mero transmissor do conhecimento ou a ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. (MARTINS, 1991, p. 142)

Acrescentando à idéia do autor, pode-se observar nos dias de hoje, que o professor tem se tornado o principal responsável pelo desenvolvimento do senso crítico e de caráter dos alunos, isso porque com o aumento das “mães” no mercado de trabalho e o aumento do acesso a vida profissional das famílias, a educação e o afeto passam a ser menos presentes em seus lares, e os professores acabam se tornando uma referência afetiva para as crianças e os jovens, isso porque estes passam mais tempo com os professores do que com os próprios pais. E, os professores, embora não tenham essa função valorizada tentam instruir seus alunos para serem cidadãos de bem e de alto teor intelectual.

Para Carmo (2009) “é na sala de aula que professores e alunos têm a oportunidade de trocar conhecimentos, de construir uma aprendizagem sólida e coletiva, ultrapassando os conteúdos”. Quando o autor refere-se a ultrapassar os conteúdos, vemos com clareza que o professor ensina aos alunos muito mais que os livros fornecem, os professores de hoje são formadores de opinião e de senso crítico nos alunos. Por isso, Moises *apud* Carmo (2009) diz que o professor competente é aquele que não mede esforços e nem impõem dificuldades para formar um aluno que será um cidadão crítico e informado, sendo este capaz de compreender e atuar na realidade social em que está inserido.

Neste contexto, é possível compreender porque o professor (por conta da sua formação) é visto pela comunidade como detentor de um nível de conhecimento mais elevado do que os demais, principalmente na sua área de formação. Contudo, é preciso saber que por conta da constante inovação tecnológica, das novas descobertas científicas e dos novos fatos históricos, o professor precisa de uma atualização constante, que pode vir através de cursos, congressos e, principalmente, de muita leitura.

O professor contemporâneo é aquele que, mesmo tendo a sua formação na matemática, sabe o que acontece na política nacional, e o melhor professor é aquele que consegue adequar um acontecimento atual com a sua matéria. O professor que consegue fisgar o interesse dos seus alunos em saber mais e mais é aquele professor que procura aprender mais e mais. Mas a gestão da escola tem em si uma responsabilidade muito grande para que esse interesse de aprendizado constante do profissional de ensino mantenha-se vivo e, é por isso, que o gestor administrativo e o coordenador pedagógico devem elaborar plano de ações que possam dar ao professor acesso constante a novas formações e fornecer para todos da escola um ambiente profissional que possibilite um trabalho eficiente e que tenha reflexos de uma boa qualidade de vida no trabalho.

Com o transcorrer dos anos, a sociedade brasileira tem passado por intensas mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. E essas transformações exigem dos professores, segundo Libâneo (2004, p. 81), a capacidade “de exercer sua profissão em correspondência às novas realidades da sociedade, do conhecimento, do aluno, dos meios de comunicação e informação”. Por isso o autor explica que a identidade do professor tem de vir associada a uma competência de perspectiva sócio-crítica. Libâneo (2004, p. 85) ainda defende que o professor deve ter uma formação integral, em que ele desenvolva “capacidades subjetivas (como intelectuais, físicas, sociais, estéticas, éticas e profissionais) visando a unidade, na ação humana, entre capacidades intelectuais e práticas.”

Porém, todas essas atribuições dadas aos professores nestes últimos anos são, em sua grande maioria, desgastantes, justamente por exigirem deles inovações constantes, flexibilidade para lidar com as mais diversas realidades culturais e personalidades, saber trabalhar seus conteúdos disciplinares de inúmeras formas

para atender às necessidades de diferentes alunos, tendo muitas vezes que aceitar a pouca valorização pelo muito que fazem.

Toda essa exigência, sobre as atribuições e competências dos professores de hoje, implica na responsabilidade que estes profissionais têm de ensinar seus alunos de forma que eles conheçam os conteúdos disciplinares e possa aplicá-los nos seu cotidiano. Entretanto, os professores precisam criar em seus alunos a criticidade e o caráter. E é por isso que o autor define as qualidades e capacidades exigidas hoje na formação dos professores:

(..) 4. Conhece o mundo do trabalho e os requisitos atuais de exercício profissional; 5. Desenvolve visão crítica em relação aos conteúdos da matéria (contextualização) e ao seu papel social enquanto intelectual; (...) 7. Conhece e sabe aplicar modalidades e instrumentos de avaliação da organização escola e da aprendizagem; 8. Sabe lidar com as várias formas culturais que perpassam a escola e a sala de aula, e com a diversidade social e cultural, para conhecer melhor a prática do aluno e sua relação com o saber; (sic) 10. Sabe articular, na atividade docente, as dimensões cognitiva, social, cultural e afetiva, visando ajudar os alunos a construir sua subjetividade; 11. Domina procedimentos de trabalho interativo e desenvolve capacidade comunicativa (comunicar-se e relacionar-se com as pessoas, assumir a aula como um processo comunicacional);(...) 13. Ajuda os alunos a pensar e agir (sic) em relação a valores atitudes. (LIBÂNEO, 2004, P. 87-88).

Observando este último item mencionado pelo autor, podemos verificar que os professores de hoje precisam (em sua essência) saber ajudar os alunos a pensarem e agirem frente às situações diárias com princípios sociais básicos para convivência harmoniosa.

O fato é que o interesse pela formação profissional inicial tem de vir do indivíduo que anseia por essa profissão, partindo do pressuposto de que se alguma pessoa deseja ter a profissão de educador, ele mesmo deve procurar os meios para tornar-se um e, o primeiro passo, é o ingresso nas universidades. Entretanto, é possível observarmos que os próximos passos para que a motivação do professor não se finde podem ser propiciados pelas instituições, como por exemplo, a estruturação de um ambiente com condições de trabalho, salário e a formação continuada.

Por isso, a manutenção da motivação para o trabalho que o professor traz quando ingressa na instituição de ensino, é de fundamental importância para que o mesmo mantenha esse nível de motivação elevado e possa continuar exercendo

sua função de forma eficiente e de qualidade. E mesmo que uma escola de ensino particular proporcione um salário melhor que o da rede pública, quando a escola se propõe a fazer parceria com os professores ou mesmo aceita arcar com os investimentos na formação continuada, o professor se sente estimulado a continuar a sua progressão de conhecimento o que por sua vez proporciona uma constante atualização.

Mas é preciso que o coordenador pedagógico e o diretor da escola saibam que somente oferecer uma oportunidade de formação continuada não mantém acesa a vontade e o ânimo para trabalhar do professor. Além da sua profissão, o educador é uma pessoa com necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, como explica a teoria das necessidades humanas de Maslow, que precisa de elementos que deixem seu nível de satisfação elevado e neutralizem o seu nível de insatisfação, como defendia a teoria de Herzberg, e poder satisfazer as necessidades adquiridas de McClelland, as necessidades de afiliação, poder e realização.

E essa manutenção motivacional passa a ser uma responsabilidade do coordenador pedagógico, que elabora projetos de formação continuada e dinâmica de ensino para serem trabalhadas e ensinadas aos professores. E do diretor da escola que, por sua vez, desenvolve programas de incentivo, que por ser uma escola particular de ensino, possa ser, inclusive, de caráter financeiro.

2.4.2 COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA FUNÇÃO

Os coordenadores pedagógicos são considerados como os interlocutores dos professores e alunos ante as demais áreas da escola. Segundo Martins (1991) “o serviço da coordenação pedagógica tem por finalidade organizar o ensino em todos os cursos da escola, tendo como meta a maior eficiência na formação intelectual dos alunos (...)”. Por isso, os profissionais que atuam nas coordenações pedagógicas das escolas precisam, acima de tudo, ter uma visão crítica e construtiva do trabalho pedagógico, tendo em vista a avaliação do desempenho do professor e, quando

necessário, saber qual método corrigir e qual melhor indicar para cada situação em sala. Por isso, segundo Brite (2007, p. 19) cabe ao coordenador pedagógico:

(...) planejar, avaliar e aperfeiçoar o curso das ações pedagógicas, visando garantir a eficiência do processo educacional e a eficácia dos seus resultados. Igualmente, este profissional deve sempre ter o objetivo de levar os participantes do ato educativo a estarem integralmente envolvidos.(BRITE 2007, p. 19)

Com o que a autora explicou, nota-se que o trabalho do coordenador pedagógico tem de ser focado, principalmente, no envolvimento dos professores com as ações pedagógicas que estruturarão o desenvolver do ensino em sala, por isso o trabalho desta coordenação deve ter como objetivo o aprimoramento do desempenho dos seus profissionais, valorizando as suas formações acadêmicas e buscando propiciar mais qualificações, mostrando a eles a importância que o trabalho deles tem para a escola crescendo a formação como melhoria.

O coordenador pedagógico deve conhecer cada um dos seus profissionais da educação, visando decifrar e respeitar cada personalidade dos seus professores, fornecendo-os uma autonomia que esteja na medida para cada uma das personalidades apresentadas. Assim Lück *apud* Brite, explica que o papel do coordenador pedagógico:

(...) se constitui, em última análise, na somatória de esforços e ações desencadeados com o sentido de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Esse esforço voltou-se constantemente ao professor, num processo de assistência aos mesmos e coordenação de sua ação. (LÜCK *apud* BRITE, 2007 p. 20)

Entretanto, atualmente o coordenador pedagógico tem ganhado mais algumas atribuições. É dele também a responsabilidade de estruturar um relacionamento interpessoal entre os profissionais da escola, e isso é de fundamental importância, pois promove um ambiente de trabalho cooperativo e harmonioso. Segundo Brite (2007, p. 24), para conseguir desenvolver um bom clima dentro da ambiente da escola, o coordenador pedagógico precisa “trabalhar com competências, tais como, maturidade pessoal e profissional, capacidade de adaptação, assertividade, empatia, sensibilidade, amor pelos outros, espírito crítico, flexibilidade, polivalência e criatividade”.

O coordenador pedagógico, além de um norteador e fiscalizador do trabalho dos professores, tem de ser um profissional que transmita confiança e que saiba como lidar com pessoas diferentes, tendo imparcialidade nas decisões, levando em conta que ele precisa concentrar-se no melhor ensino aos alunos, sem deixar de considerar que o melhor ensino é ministrado por profissionais qualificados e motivados.

2.4.3 DIRETOR E SUA FUNÇÃO

O diretor escolar é o profissional com maiores atribuições dentro da escola, ele é o profissional que coordena todas as ações escolares. Segundo Martins (1991, p. 147) “o diretor da escola tem função administrativa que lhe confere o poder de decisão e de delegação de autoridade a pessoas subordinadas”. Com isso, o diretor que objetiva desenvolver a escola como um todo, deve atentar-se para que o seu trabalho tenha relação direta com as áreas administrativas e pedagógicas e ele deve ter um bom relacionamento interpessoal com essas áreas. Ter essa estreita ligação com cada uma dessas áreas é de fundamental importância porque, relacionado ao processo administrativo, é necessário que ele conheça cada passo com uma visão mais abrangente dos processos fundamentais para a manutenção da escola, por exemplo, processos de compra de material de expediente ou da merenda.

No que se relaciona à área pedagógica o diretor precisa, segundo Brite:

(...) compreender os fundamentos e as bases da ação educacional, da relação entre as atividades instrucionais e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos. Necessita também, ter conhecimento sobre a organização do currículo e articulação entre seus componentes, mobilizando a equipe para a realização e promoção dos objetivos educacionais a escola. (BRITE, 2007, p. 17)

Para ter essa ligação direta, o diretor da escola precisa ter um relacionamento interpessoal dinâmico que o permita integrar-se e comunicar-se diretamente com as pessoas, dessa forma ele irá alcançar uma habilidade de comunicação eficaz, que não gere ruídos nem incompreensões. Entretanto, segundo Martins (1991, p. 147) é preciso deixar nítido os limites entre o campo de atuação dos profissionais pedagógicos com do diretor escolar, visando evitar conflitos.

É preciso que o diretor escolar compreenda que, para que ele consiga levar a escola a alcançar os objetivos com mais eficiência e eficácia, é necessário que ele comporte como um chefe que designa funções e espera os resultados, ele precisa ser um líder para as pessoas da escola, inclusive para os professores, para que todos se inspirem e possam trabalhar com o maior esforço disponível para o bom desempenho da escola.

Por isso é importante que o diretor vá além das margens do gerenciamento, ele precisa conhecer a sua equipe e colocar as pessoas em primeiro lugar (sobretudo os professores, que são os principais responsáveis pelo desenvolver do ensino), ele precisa ter contato direto com seus docentes expondo qual a visão da escola de forma a construir nos profissionais o sentimento de compromisso com a escola, colocando na sua equipe o poder de realizar e transformas as ações em objetivos alcançados, tirando o professor da visão do inconformismo e do comodismo.

O diretor precisa compreender que os seus professores são pessoas capazes e que precisam de oportunidade de colaborar, debater em grupos os problemas e as soluções pedagógicas e administrativas. E que essa oportunidade para participar é altamente estimulante e incentivadora para o trabalho dos professores, isso porque, ações participativas feitas pelo diretor que é, também, líder, trazem ao conhecimento de todos potenciais dos professores que jamais seriam conhecidos se não os fossem dada essa oportunidade. Poder participar das decisões faz com que os professores se sintam parte da escola e importantes para o seu funcionamento.

Por isso que o diretor escolar, além das suas atribuições administrativas e pedagógicas, precisa ser humanístico e acessível aos professores, de forma que estes se sintam seguros em questionar e sugerir, sabendo que serão ouvidos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por finalidade identificar quais os principais fatores que influenciam no trabalho dos professores de uma escola particular de ensino regular no município de Juina. Ela tem por base um estudo de caso que segundo Acevedo:

(...) caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações (...) **focaliza acontecimento contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais** (...) (ACEVEDO, 2007, p. 50; grifo do autor)

Esta é uma pesquisa com características exploratórias, que segundo Cervo (2002, p. 69) “têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias”. As pesquisas exploratórias são, normalmente, o primeiro passo no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses que podem vir a serem significativas para uma posterior extensão da pesquisa.

Complementando a teoria de Cervo, Figueiredo e Souza consideram que a pesquisa exploratória:

Consiste (...) em investigações empíricas, porem o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa (...) (FIGUEIREDO E SOUZA, 2010, p. 91)

Para a aplicação da pesquisa, determinou-se a população de professores da escola. Para Cervo e Bervian (2002, p. 73) a população refere-se “a um conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo”, desta população será tirada uma amostra, que segundo os mesmo autores, significa que a coleta dos dados será feita apenas de uma parte dessa população pré-definida, essa amostragem sempre é selecionada a partir de algum critério que seja capaz de garantir a representatividade da população. No caso desta pesquisa, a amostra de será de cinco professores mais o coordenador pedagógico e o diretor administrativo da escola.

Para a coleta dos dados para esta pesquisa, fez-se necessário a aplicação de um questionário, que tem como finalidade obter respostas que demonstrem a percepção dos professores, coordenador e diretor sobre os fatores motivacionais e sobre o ambiente escolar. O questionário é composto por perguntas de múltipla escolha, que de acordo com Figueiredo e Souza (2010, p. 110) “destinam-se a obter respostas abrangendo vários aspectos do mesmo assunto, podendo serem (sic) utilizadas em pesquisa quantitativa e qualitativa.” Serão combinadas às perguntas de múltipla escolha a possibilidade de respostas abertas, em que sua maioria serão como justificativa ou explicação da escolha pelo item da questão.

Como explicado pelos autores, por esta ser uma pesquisa exploratória, com perguntas de múltipla escolha combinadas com respostas abertas, a mesma trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, em que Figueiredo e Souza (2010, p. 107), dizem que este método associa a análise numérica estatística à uma investigação do significado das relações humanas, desta forma privilegia-se uma melhor compreensão do tema estudado, deixando a interpretação dos dados obtidos mais compreensível.

O questionário aplicado será direcionado somente para a escola determinada para este estudo, portanto, os resultados obtidos com ela condizem somente com a realidade desta escola.

Os dados coletados a partir dos questionários serão posteriormente tabulados, apresentados em forma de gráficos e analisados com base no conteúdo bibliográfico desta pesquisa. Desta forma, pretende-se alcançar objetivos geral e específicos e levantar algumas possíveis ações de melhora para serem encaminhadas à escola estudada, para que esta (caso decida afirmativamente) possa implantar no seu sistema de gestão de pessoas, visando a melhoria do trabalho de manutenção da motivação dos seus professores.

Portanto, assim definiu-se a metodologia utilizada para aplicação da pesquisa e realização do estudo de caso que fundamenta uma das finalidades deste trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Nesta análise serão elencados os dados obtidos através dos três questionários aplicados. Primeiro, dar-se-á a análise de dados dos questionários do diretor administrativo da escola, em seguida serão analisados os dados do questionário do coordenador pedagógico. E após isso, serão confrontados os dados destes questionários com os dos professores.

4.1 Questionário aplicado ao diretor administrativo

O diretor administrativo da escola afirma não ter realizado esta função em outra instituição, porém, desempenha essa função na escola por um período que compreende entre 6 e 10 anos, tempo razoavelmente suficiente para que o mesmo possa estar engajado sobre todas as áreas de funcionamento administrativo e pedagógico da escola.

Quando questionado sobre a escola possuir um programa de incentivo aos professores, o diretor informou que a escola oferece formações em graduação e formações continuadas aos seus professores, sendo essas ações ferramentas utilizadas como ações contínuas para manter os seus profissionais motivados para o trabalho.

Quanto à escola oferecer um plano de carreira para os professores, o diretor responde que a escola não oferece por hora, mas que no futuro existirá, sim, a possibilidade de um programa de plano de carreira para os seus profissionais.

Quanto a sua compreensão referente ao nível de satisfação dos seus professores por trabalharem na instituição, o diretor identifica que os seus profissionais se sentem satisfeitos, por conta da escola oferecer um bom ambiente de trabalho, onde existe o respeito recíproco entre os profissionais.

Como mencionado acima, segundo o diretor a escola oferece um bom ambiente com um espaço estrutural, adequado e, por isso, ele observa que os

professores da escola estão satisfeitos quanto ao ambiente físico da instituição, mas acrescenta que a escola está sempre buscando alternativas para melhorias.

Quando questionado sobre a jornada de trabalho dos professores, o diretor acredita que ela é suficiente para que os mesmos possam preparar as suas aulas com qualidade.

Sobre a remuneração dos profissionais da educação, o diretor tem a opinião de que os seus professores estão satisfeitos com a remuneração recebida, mas ressalta que sempre pode melhorar.

Quanto ao que o diretor observa sobre o relacionamento que existe entre os professores da escola, ele entende que os seus profissionais estejam satisfeitos com o convívio, tendo em vista que existe um bom diálogo e continuidade entre as séries. Esse nível de satisfação também é identificado quando mencionado do relacionamento dos professores com os demais profissionais da escola, tendo em vista o bom diálogo e o trabalho em equipe que é desenvolvido.

Quando questionado sobre como é a sua abertura para que os professores possam sugerir idéias ou tirarem dúvidas, o diretor disse que ouve sempre o que os professores têm para dizer, já que são os mais capacitados por estarem em contato direto e diário com os alunos nas aulas.

Referente ao material didático disponibilizado, o diretor identifica como de satisfação o nível dos seus profissionais, tendo em vista que o material disponível atende às necessidades dos profissionais.

A política administrativa da escola, segundo o diretor, é feita através do conselho deliberativo do colégio, aplicada através do diretor administrativo. E, quando questionado sobre o nível de satisfação dos professores quanto à política administrativa da escola, o diretor acredita que seja de satisfação tendo em vista que não existem reclamações sobre o método utilizado.

Sobre os encontros para formação continuada dos professores, o diretor responde que identifica que os profissionais estejam satisfeitos, tendo vista que todos participam dos encontros.

Quanto aos eventos festivos e de confraternização, o diretor afirma a realização dos mesmos e acredita que os profissionais da escola estejam satisfeitos, haja vista a participação de todos com demonstração de alegria.

Sobre as reuniões pedagógicas e administrativas, o diretor identifica que os professores estejam satisfeitos com as realizações, pelo fato de que todos comparecem, participam e interagem com os temas abordados.

A qualidade de vida no trabalho que escola oferece aos professores é vista pelo diretor como satisfatória para os seus profissionais, considerando que não existem reclamações. Já sobre se o ambiente da escola oferece uma boa qualidade de vida no trabalho, o diretor responde afirmativamente, tendo em vista a não reclamação por parte dos colaboradores.

Quando questionada a opinião do diretor, sobre se considera o trabalho do professor estressante, o mesmo respondeu que às vezes o trabalho é estressante sim, justificando que nem sempre os alunos estão tranquilos.

Indagado sobre a promoção por parte dele, como diretor administrativo, da qualidade de vida no trabalho para os professores, o gestor da escola afirmativamente responde justificando propiciar aos professores férias, descansos remunerados, bem como auxiliares de sala e bons profissionais como coordenadores.

Ao ser solicitado que elencasse por ordem de valor (de maior a menor) três fatores, considerados por ele, como influenciadores negativos na motivação e desempenho dos professores, o diretor assim assinalou:

1. Cobrança excessiva;
2. Falta de condições de trabalho;
3. Falta de valorização do profissional.

A questão de número 06 (seis) dos questionários do diretor administrativo e do coordenador é composta por 39 possíveis fatores que sejam influentes no desempenho dos professores, em especial em sala, assim como na preparação das aulas. As respostas dadas foram classificadas em categorias de muito influente (MI), influente (I), não influente (NI) e pouco influente (PI). Assim, na TAB. 01, estão

demonstradas as respostas dadas pelo diretor administrativo para a referida questão.

Tabela 01 – Classificação dos fatores motivacionais segundo o diretor administrativo da escola.

	Descrição do item	OE
1	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	MI
2	Material didático.	MI
3	Jornada de trabalho flexível.	MI
4	Remuneração.	NI
5	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	NI
6	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	MI
7	Abertura comunicativa do diretor administrativo.	MI
8	Política de ensino na instituição.	MI
9	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.	MI
10	Cursos de formação continuada.	MI
11	Disponibilidade da escola de cursos de atualização do conhecimento tecnológico.	MI
12	Autonomia no desenvolvimento das aulas.	MI
13	Possibilidade de inovação em sala de aula.	MI
14	Relacionamento com os colegas de trabalho.	MI
15	Relacionamento com coordenador pedagógico.	MI
16	Possibilidade de plano de carreira.	NI

17	Sentir-se importante para a instituição.	MI
18	Sentir-se importante para os alunos.	MI
19	Eventos de confraternização entre os funcionários da escola.	I
20	Política administrativa da escola.	NI
21	Incentivos financeiros por formações continuadas concluídas.	NI
22	Método de ensino adotado pela escola.	MI
23	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	MI
24	Problemas pessoais.	MI
25	Reuniões pedagógicas.	MI
26	Reuniões administrativas.	MI
27	Ter amizades pessoais dentro da escola.	MI
28	Clara comunicação entre os profissionais.	MI
29	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.	MI
30	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos.	MI
31	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	MI
32	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	MI
33	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos pedagógicos sugeridos por você.	MI
34	Ter a segurança de estabilidade no emprego.	I
35	Sentir-se realizado profissionalmente.	I

36	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.	I
37	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola.	I
38	Problemas no dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc.)	I
39	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.	MI

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Após a aplicação desta classificação, foi solicitado ao diretor que ele destacasse, numa ordem decrescente (maior a menor) dos itens acima, os três que, na opinião do mesmo, mais influenciam na motivação e no desempenho dos professores. Entretanto, o diretor preferiu não se manifestar.

Na TAB. 02, pode-se observar a porcentagem de classificações feitas em cada uma das categorias.

Tabela 02 – Frequência de classificações dadas pelo diretor administrativo da escola.

	Frequência de respostas	Valor em (%)
MI	28	72%
I	06	15%
NI	05	13%
PI	-	-
Total	39	100%

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Logo, pode-se observar dos itens elencados na tabela de questionamento, 72% dos fatores são vistos, pelo diretor, como muito influentes na motivação e no

desempenho dos professores, ficando as classificações de influente e não influentes com 15 e 13 por cento, respectivamente. No Quadro 06, estão ilustrados quais foram os itens classificados pelo diretor administrativo como muito influentes na motivação e no desempenho dos professores.

Quadro 06–Fatores classificados como muito influentes, pelo diretor administrativo.

ITENS – MUITO INFLUENTES.
Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.
Material didático.
Jornada de trabalho flexível.
Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.
Abertura comunicativa do diretor administrativo.
Política de ensino na instituição.
Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.
Cursos de formação continuada.
Disponibilidade da escola de cursos de atualização do conhecimento tecnológico.
Autonomia no desenvolvimento das aulas.
Possibilidade de inovação em sala de aula.
Relacionamento com os colegas de trabalho.
Relacionamento com coordenador pedagógico.
Sentir-se importante para a instituição.
Sentir-se importante para os alunos.

Método de ensino adotado pela escola.
Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.
Problemas pessoais.
Reuniões pedagógicas.
Reuniões administrativas.
Ter amizades pessoais dentro da escola.
Clara comunicação entre os profissionais.
Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.
Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos.
Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.
Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.
Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos pedagógicos sugeridos por você.
Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com base nos dados, pode-se analisar se a opinião do gestor administrativo é similar ao do coordenador pedagógico da escola, e se estes, por suas vezes, são próximo do entendimento dos professores em como e quais são os fatores de maior ou menor influência sobre a sua motivação e desempenho.

4.2 Questionário aplicado ao coordenador pedagógico

O coordenador pedagógico da escola afirma não ter realizado esta função em outra instituição, porém desempenha essa função na escola por um período que compreende anos entre 0 e 5 anos, administrativamente, este espaço de tempo é considerado de curto a médio prazo, entretanto, contando que o coordenador pedagógico de uma escola tenha sido primeiro professor, antes de ser promovido a este cargo, pode-se entender que o mesmo tem bagagem para lidar com as ações de teor pedagógico da escola.

Ao ser questionado sobre a escola possuir um programa de incentivo aos professores, o coordenador pedagógico informou que a escola oferece acompanhamento para professores e alunos, dentro e fora das salas, disponibilizando auxílio e intervenção em divergências ou em dificuldades com os alunos.

Quanto à escola oferecer um plano de carreira para os professores, o coordenador responde que a escola não oferece, esclarecendo que ainda não fora dialogado com os principais envolvidos e responsáveis sobre a possibilidade de existência do plano de carreira na vida profissional do professor da instituição.

Quanto a sua compreensão referente ao nível de satisfação dos seus professores por trabalhem na instituição, o coordenador identifica que os profissionais estejam satisfeitos, tendo em vista a demonstração da motivação diária para o trabalho de cada um dos seus profissionais.

Levantada a questão sobre o nível de satisfação dos professores quanto ao ambiente físico e estrutural (como iluminação, ventilação, higienização etc.) o coordenador observa que existe satisfação, tendo em vista que todos os ambientes são equipados e que se, por ventura, houver algum defeito, imediatamente eles são informados para que ocorra a manutenção, que é prontamente atendida.

Quando perguntado sobre como o coordenador considera a jornada de trabalho dos professores, o mesmo acredita que seja suficiente, tendo em vista que os horários das aulas são previamente organizados de forma que os professores possam ter horas disponíveis para a preparação de suas aulas, e exemplifica que

algumas aulas são intercaladas para que os professores possam ter esse tempo disponível.

Sobre a remuneração dos profissionais da educação, o coordenador pedagógico menciona acreditar que os professores da escola estejam satisfeitos com o salário que recebem, já que não existem reclamações por parte dos interessados, mas entende que não só no cunho remunerativo, mas em todos os outros aspectos esses profissionais devem ser ainda mais valorizados.

Quanto ao que o coordenador pedagógico observa sobre o relacionamento existente entre os professores da escola, ele entende que existe o sentimento de satisfação, tendo em vista que existe um bom convívio e uma boa cooperação entre as partes. Esse nível de satisfação também é identificado no que se refere ao relacionamento dos professores com os demais profissionais da escola, seguindo a mesma justificativa.

Ao ser questionado sobre a sua abertura comunicativa para que os professores possam sugerir idéias ou tirarem dúvidas, o coordenador disse que ouve sempre o que os profissionais têm para sugerir e esclarece prontamente as dúvidas que possam ter.

Referente ao material didático, o coordenador identifica a satisfação como sentimento dos seus profissionais, explicando que o material disponível atende às necessidades, entretanto justificou-se que novos materiais têm sido analisados.

A política administrativa da escola, segundo o coordenador pedagógico, tem como “lema” a *Educação com princípios cristãos*, considerando que a entidade mantenedora da escola é a Igreja Presbiteriana de Juina. Quando questionada sobre o nível de satisfação dos professores quanto à política administrativa da escola, o coordenador acredita que todos estejam satisfeitos, isso porque todos estejam cientes dessa política e que não existem reclamações sobre o método utilizado.

Sobre a política administrativa da escola, o coordenador explica que é privilegiado o envolvimento de todos para que seja feito o repasse de assuntos que sejam pertinentes ao bom andamento da escola. Quanto ao posicionamento dos professores sobre a política administrativa da escola, o coordenador observa que existe satisfação, por não ocorrerem reclamações.

Sobre os encontros para formação continuada dos professores, o coordenador pedagógico responde que identifica que os profissionais estejam satisfeitos, considerando que a escola busca sempre adequar os horários de forma que todos possam participar.

Quanto aos eventos festivos e de confraternização, o coordenador pedagógico responde que a escola realiza tais tipos de encontros, e que ele entende que os professores estejam satisfeitos, porque o coordenador observa que a empenho na participação por parte dos professores.

Sobre as reuniões pedagógicas e administrativas o coordenador pedagógico identifica que os professores estejam satisfeitos com as realizações, pelo fato de que todos participam e existe a demonstração de interesse.

Referente à qualidade de vida no trabalho o coordenador identifica a satisfação por parte dos professores, considerando que a instituição procura sempre atender às necessidades dos seus profissionais. Sobre se o ambiente da escola oferece uma boa qualidade de vida no trabalho, o coordenador acredita que sim, porque a entidade busca sempre considerar tudo que possa gerar melhora no desempenho dos profissionais.

Quando questionado sobre a sua opinião, sobre se considera o trabalho do professor estressante, o mesmo respondeu que às vezes o trabalho é estressante sim, justificando que muitas vezes existe indisciplina por parte dos alunos e falta de acompanhamento familiar nas atividades escolares.

Fora questionado ao coordenador se ele promove a qualidade de vida no trabalho dos professores, o mesmo respondeu que sim, por sempre procurar entender e ser flexível quanto a saídas injustificadas, possíveis atrasos.

Ao ser solicitado que elencasse por ordem de valor (de maior a menor), três fatores, considerados por ele, como influenciadores negativos na motivação e desempenho dos professores, o coordenador pedagógico assim assinalou:

1. Trabalho sobrecarregado (pressão);
2. Problemas familiares;
3. Baixa remuneração.

Referente à questão 06 (seis) do questionário, o coordenador classificou os 39 fatores como demonstrados na TAB. 03.

Tabela 03 – Classificação dos fatores motivacionais segundo o coordenador pedagógico da escola.

	Descrição do item	OE
1	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	I
2	Material didático.	MI
3	Jornada de trabalho flexível.	I
4	Remuneração.	MI
5	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	MI
6	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	MI
7	Abertura comunicativa do diretor administrativo.	MI
8	Política de ensino na instituição.	MI
9	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.	MI
10	Cursos de formação continuada.	I
11	Disponibilidade da escola de cursos de atualização do conhecimento tecnológico.	I
12	Autonomia no desenvolvimento das aulas.	I
13	Possibilidade de inovação em sala de aula.	MI
14	Relacionamento com os colegas de trabalho.	I
15	Relacionamento com coordenador pedagógico.	I

16	Possibilidade de plano de carreira.	MI
17	Sentir-se importante para a instituição.	MI
18	Sentir-se importante para os alunos.	I
19	Eventos de confraternização entre os funcionários da escola.	I
20	Política administrativa da escola.	MI
21	Incentivos financeiros por formações continuadas concluídas.	I
22	Método de ensino adotado pela escola.	I
23	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	MI
24	Problemas pessoais.	I
25	Reuniões pedagógicas.	I
26	Reuniões administrativas.	I
27	Ter amizades pessoais dentro da escola.	PI
28	Clara comunicação entre os profissionais.	I
29	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.	I
30	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos.	I
31	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	MI
32	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	MI
33	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos pedagógicos sugeridos por você.	I
34	Ter a segurança de estabilidade no emprego.	MI

35	Sentir-se realizado profissionalmente.	MI
36	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.	MI
37	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola.	I
38	Problemas no dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc).	I
39	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.	I

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Quando solicitado ao coordenador pedagógico que dos itens da questão 06 (seis), ele elencasse por ordem de importância (maior para menor), quais ele considera que mais influenciam na motivação e no desempenho dos professores, e assim o coordenador elencou:

- Número 01: Item 12 – Autonomia no desenvolvimento das aulas;
- Número 02: Item 30 – Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos;
- Número 03: Item 23 – Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.

Ao justificar a sua escola, o coordenador explicou que acredita que a liberdade para inovação na prática pedagógica pode ser altamente motivacional para os professores.

A TAB. 04 é possível observar a frequência das classificações dadas pelo coordenador pedagógico da escola.

Tabela 04 - Frequência de classificações dadas pelo coordenador pedagógico da escola.

	Frequência de respostas	Valor em (%)
MI	17	43,6%
I	21	53,8%

NI	-	-
PI	1	2,6%
Total	39	100,0%

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Logo, pode-se observar dos itens elencados na tabela de questionamento, 43,6% dos fatores são vistos, pelo coordenador, como muito influentes na motivação e no desempenho dos professores, ficando as classificações de influente com 53,8 por cento e, apenas um item foi visto como pouco influente, que foi o item que se refere a ter amizades pessoais dentro da escola. Para o coordenador pedagógico o fato de ter ligação pessoal com colegas de profissão dentro da mesma escola não é influente para o desempenho dos professores.

No quadro 07, estão demonstrados os fatores que, segundo o coordenador pedagógico, são muito influentes na motivação e no desempenho dos professores.

Quadro 07 – Fatores classificados como muito influente pelo coordenador pedagógico.

ITENS – MUITO INFLUENTES.
Material didático.
Remuneração.
Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.
Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.
Abertura comunicativa do diretor administrativo.
Política de ensino na instituição.
Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.

Possibilidade de inovação em sala de aula.
Possibilidade de plano de carreira.
Sentir-se importante para a instituição.
Política administrativa da escola.
Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.
Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.
Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e com a sua família.
Ter a segurança de estabilidade no emprego.
Sentir-se realizado profissionalmente.
Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimento profissionais.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

4.3 Demonstração dos resultados dos questionários dos professores e análise comparativa dos resultados obtidos

O questionário aplicado a 5 (cinco) professores da escola, permite ser uma comparação sobre as percepções referentes ao sentimento de satisfação e motivação dos professores, tanto do ponto de vista do diretor e o coordenador pedagógico frente a percepção dos professores.

No questionário aplicado aos professores, a questão onde é solicitada a classificação dos 39 itens, em Muito Influente, Influente, Não Influente e Pouco Influente, é a questão de número 05 (cinco). Na TAB.05 estão demonstradas as classificações de cada um dos itens, na percepção dos professores.

Tabela 05 – Classificação dos fatores motivacionais segundo a percepção dos professores da escola.

	Descrição do item	P1	P2	P3	P4	P5
1	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	I	I	I	MI	I
2	Material didático	I	MI	MI	MI	MI
3	Jornada de trabalho flexível	I	NI	MI	MI	MI
4	Remuneração	I	I	MI	MI	I
5	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	MI	I	I	I	PI
6	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico	MI	MI	MI	MI	MI
7	Abertura comunicativa do diretor administrativo	MI	MI	MI	MI	I
8	Política de ensino na instituição	MI	MI	I	MI	MI
9	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola	MI	MI	MI	MI	MI
10	Cursos de formação continuada	I	I	MI	I	NI
11	Disponibilidade da escola de cursos de atualização do conhecimento tecnológico.	PI	I	MI	I	NI
12	Autonomia no desenvolvimento das aulas	I	I	MI	MI	MI
13	Possibilidade de inovação em sala de aula.	I	I	MI	MI	MI
14	Relacionamento com os colegas de trabalho	PI	MI	I	MI	MI
15	Relacionamento com coordenador pedagógico	I	MI	MI	MI	MI
16	Possibilidade de plano de carreira	MI	I	I	MI	I
17	Sentir-se importante para a instituição	MI	I	MI	MI	I

18	Sentir-se importante para os alunos	MI	I	MI	MI	I
19	Eventos de confraternização entre os funcionários da escola	I	NI	I	PI	NI
20	Política administrativa da escola	I	I	I	MI	I
21	Incentivos financeiros por formações continuadas concluídas	I	I	I	MI	MI
22	Método de ensino adotado pela escola	MI	I	MI	MI	I
23	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve	MI	MI	I	I	MI
24	Problemas pessoais	I	MI	MI	I	MI
25	Reuniões pedagógicas	MI	MI	MI	I	I
26	Reuniões administrativas	PI	I	I	MI	MI
27	Ter amizades pessoais dentro da escola	MI	I	MI	MI	MI
28	Clara comunicação entre os profissionais	I	I	MI	MI	MI
29	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas	I	I	MI	MI	MI
30	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos	I	MI	MI	PI	MI
31	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	I	MI	MI	PI	MI
32	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	I	MI	MI	PI	MI
33	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos	MI	MI	I	MI	I

	pedagógicos sugeridos por você.					
34	Ter a segurança de estabilidade no emprego	MI	MI	MI	MI	MI
35	Sentir-se realizado profissionalmente	MI	MI	MI	I	I
36	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.	MI	MI	MI	MI	PI
37	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola	MI	MI	MI	MI	PI
38	Problemas no dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc.).	I	I	NI	PI	PI
39	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores	I	I	MI	I	PI

Fonte: Dados obtidos através dos questionários.

Assim, analisando os itens que possuem mais destaque motivacional, pôde-se observar que, 80% (4) dos professores entrevistados acreditam que salas bem iluminadas, arejadas e organizadas são Influentes (I) na motivação e no desempenho das suas atividades, enquanto 20% (1) acreditam ser Muito Influentes (MI) para o trabalho.

Comparando as respostas fornecidas pelos professores com as fornecidas pelo diretor administrativo e o coordenador pedagógico, vê-se que a opinião do diretor está de acordo com a minoria dos entrevistados, que consideram o item MI na motivação e no desempenho, já o coordenador pedagógico tem uma visão semelhante aos da maioria dos professores, que julgam ter o ambiente bem iluminado, arejado e organizado importante, mas não fundamental.

O material didático foi considerado MI por 80% (4) dos entrevistados, seguido por 20% (1) que consideram esse ponto apenas influente. As opiniões do coordenador pedagógico e o diretor administrativo vão de encontro com as percepções dos professores, no que se refere ao material, já os dois profissionais consideram MI a qualidade do material didático, principalmente, no desempenho dos

professores.

O item que considera ter uma jornada de trabalho flexível teve uma classificação um pouco mais distribuída. A classificação de Não Influyente (NI) é vista para 20% (1) dos entrevistados, outros 20% dizem que ter essa flexibilidade no horário de trabalho é Influyente, enquanto 60% (3) acreditam ser MI para a motivação e o desempenho ter uma jornada que permita a flexibilidade dos horários. O diretor administrativo considera este item MI, concordando com a maioria dos professores, o coordenador pedagógico respondeu considerar apenas influyente, ou seja, a opinião deste profissional foi de encontro somente com a opinião de um dos cinco professores entrevistados, isto demonstra que algumas vezes o que o coordenador pedagógico pensa sobre o que pode motivar para o trabalho, pode ser dispare do que os professores consideram.

A remuneração paga ao professor é considerada por 40% (2) MI na motivação e no desempenho do profissional da educação, para 60% (3) este é um ponto que é apenas influyente e não determinante. Neste item pode-se observar que, comparativamente, o número de profissionais que tem a remuneração como ponto de maior influência é inferior aos que vêem a remuneração como um complemento da recompensa pelo trabalho. Talvez essa idéia venha para defender que, uma grande maioria, destes profissionais está atuando nessa área por ser uma profissão desejada por eles, e que por isso devem ser ainda mais valorizados, por não estarem ministrando o conhecimento apenas pelo dinheiro que recebem, mas sim pelo prazer de poder ensinar.

Comparando as opiniões dos professores com as opiniões do diretor e do coordenador, verifica-se que a opinião do diretor administrativo foge da percepção dos professores, já que o gestor da escola disse que a remuneração que o professor recebe não é influyente na sua motivação e no seu desempenho, com isso constata-se que o diretor não tem uma idéia paralela com os dos professores da escola, que na maioria (60%) consideram a remuneração influyente. Todavia, quando analisado a opinião do coordenador, verifica-se que o mesmo classifica a remuneração como algo muito influyente, opinião esta que está, parcialmente, de acordo com a minoria dos professores (40%).

Logo, compreende-se que talvez, exista uma disparidade considerável sobre

a visão que a gestão administrativa tem sobre a influência da remuneração paga ao professor em sua motivação, o que por sua vez, pode gerar diferenças práticas entre os valores pagos aos professores dos que os profissionais esperam receber.

Receber auxílios (ou benefícios) financeiros, como vale transporte, auxílio alimentação, entre outros, fora classificado por 20% (1) dos profissionais como MI, outros 20% classificaram este item como Pouco Influyente (PI) na motivação e no desempenho, 60% dos profissionais entrevistados disseram acreditar que receber estes auxílios é Influyente, entretanto, não primordial para a motivação. Haja vista, que muitas vezes esses auxílios são pagos como forma complementar ao salário do colaborador, objetivando auxiliar nas necessidades básicas do funcionário e sua família, e não como forma de motivar o mesmo para o trabalho.

Referente aos auxílios financeiros, acima mencionados, o diretor explicou acreditar ser algo que não seja influente na motivação e no desempenho dos profissionais, entretanto, a sua opinião foge da percepção dos professores sobre esse item, que o vêem como um item maioritariamente influente, e minoritariamente muito influente, ou seja, o que o diretor entende sobre a importância de se fornecer esses benefícios aos seus profissionais não tem consonância com a opinião dos professores.

Já a opinião exposta pelo coordenador pedagógico, tem parcialidade em comum com o exposto pelos profissionais da educação, tendo em vista que o coordenador considerou o item como muito influente na motivação e no desempenho dos professores.

No que se refere à abertura comunicativa do coordenador pedagógico todos os entrevistados, inclusive o próprio coordenador e o diretor administrativo, consideraram como muito influente, principalmente, para o desempenho dos profissionais nas suas atividades. Porque quando o coordenador pedagógico está aberto a sugestões e esclarecimentos de dúvidas, e deixa isso claro para os seus professores, este profissional se sente mais seguro em sugerir e buscar idéias de melhorias para suas aulas, sem medo de represálias ou julgamentos.

Entretanto, quando questionados sobre esse mesmo tipo de abertura comunicativa, mas com o diretor administrativo, 80% dos professores consideraram

MI ter essa possibilidade de diálogo na sua motivação e no desempenho; e 20% classificaram como algo apenas Influente. Já o diretor e o coordenador pedagógico demonstraram ter opiniões iguais ao da maioria dos educadores, concordando que a abertura administrativa é muito influente no desempenho dos profissionais da educação.

Como na questão anterior, 80% dos entrevistados classificaram a política de ensino como muito influentes, tendo em vista que ela passa a ser o princípio norteador das ações dos professores em sala, enquanto 20% a consideraram apenas como influente, tendo em vista que a política de ensino da escola tem como fundamento nortear e não obrigar o professor a atuar com determinado método.

No item referente à exigência da qualidade no ensino, todos os professores, o coordenador pedagógico e o diretor administrativo, consideraram essa exigência com muito influente na motivação e no desempenho dos professores em suas atividades.

A oferta de cursos de formação continuada, por parte da escola, foi classificada pelos professores da seguinte forma: 20% (1) consideraram-na MI, 60% (3) acreditaram ser apenas influente e outros 20% (1) disseram considerar não influente em sua motivação e no seu desempenho, logo, percebe-se que a oferta da formação continuada para a maioria dos professores tem importância, mas não compõem o eixo de essencialidade para o desempenho da função, sendo também considerada por uma parcela como sem influência motivacional. Todavia, quando questionado ao diretor, este acredita ser de muita influência, já que é demandada por parte dos professores a existência desses encontros, por sua vez o coordenador concordou com a maioria dos profissionais, e considerou apenas influente na motivação e no desempenho dos professores, porém não determinante.

A autonomia dada aos professores em sala para que eles possam elaborar métodos fora classifica por 60% (3) dos professores como muito influente, enquanto 40% (2) consideraram apenas como influente. O coordenador pedagógico e o diretor administrativo consideram MI essa autonomia, por isso, entende-se que a escola estudada dê autonomia para os seus profissionais atuem com liberdade para inovação nas aulas e em suas atividades.

Ao que se refere ao relacionamento entre os colegas de trabalho, os professores se dividiram em 20% (1) considerando esse item como pouco influente, outros 20% classificaram como influente e 60% (3) disseram acreditar que ter um bom ou mau relacionamento com seus colegas de trabalho pode ser muito influente, positiva ou negativamente. Já o coordenador pedagógico acreditou que este item é apenas influente, de forma que o relacionamento entre os colegas deva existir harmonicamente para que o convívio profissional seja aceitável. O diretor administrativo considera que este item é muito influente, tendo em vista que quando as pessoas comportam-se isoladamente, a produtividade cai.

A possibilidade de plano de carreira é visto como algo que influi diretamente na motivação e no desempenho dos professores, 60% (3) dos professores entrevistados considerou a existência de um plano de carreira como influente, enquanto 40% (2) julgaram este ponto como muito influente, pela motivação para o bom desenvolvimento das atividades que a possibilidade de ascensão pode gerar no indivíduo. Entretanto, o diretor administrativo da escola considerou a existência de um plano de carreira como não influente na motivação do profissional, já o coordenador pedagógico diz considerar o plano de carreira para os professores muito influente, considerando a mesma justificativa dada pelos educadores.

Quanto ao fato de sentir-se importante para a instituição e para os alunos 60% dos professores classificaram esses pontos como muito influentes para a motivação e desempenho dos profissionais, já 40% consideraram apenas influente, o fato de sentir-se importante como fonte de recompensa, mas não como algo que seja determinante para o desempenho (pelo menos não em curto prazo) dos professores. Tanto o coordenador quanto o diretor ponderaram que o sentimento de importância que o profissional tem para com a escola pode ser muito influente no seu desempenho, entretanto referindo-se ao mesmo sentimento, mas para com os alunos, o diretor continuou com a opinião de que é muito influente, já o coordenador pedagógico considerou como apenas influente.

A realização de eventos de confraternização são os momentos em que os profissionais podem se descontraír junto com seus colegas de profissão, sem terem que se preocuparem com aulas, planejamentos, trabalhos e afins. Entretanto, apenas 40% (2) consideraram que esses eventos são influentes, mas não

determinantes para a motivação e o desempenho, outros 40% dos entrevistados disseram que esses eventos de confraternização não são influentes, e 20% (1) classificaram como pouco influentes momentos de confraternidade entre os professores. Na opinião do coordenador e do diretor a realização dos eventos de socialização entre os profissionais são influentes por proporcionarem nos professores a possibilidade de criarem laços de amizade que transcendem os limites profissionais.

Em alguns órgãos da educação, principalmente nos públicos, por cada degrau de formação alcançado, por exemplo, pós-graduação, mestrados, entre outros, possibilitam um aumento na remuneração do profissional, na opinião dos entrevistados observa-se que 60% (3) consideram muito influente, outros 40% (2) acreditam ser influente frente à motivação e o desempenho do professor. Para o coordenador pedagógico dar esse incentivo junto à remuneração do educador, é influente, mas pode não ser determinante para a motivação, já para o diretor administrativo esse incentivo não é influente.

Quando questionado sobre como eles classificariam o fato de serem valorizados e reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem na escola, 60% (3) classificaram como muito influente, e determinante para a manutenção da motivação para o trabalho, os outros 40% (2) acreditaram que ser valorizado pela escola é influente, porém não determinante. O coordenador pedagógico acredita que é influente para a motivação do profissional sentir valorizado pela escola, já o diretor classifica como muito influente, tendo em vista que o profissional que é valorizado pela escola onde trabalha, pode ser cada vez mais motivado para o bom desempenho.

Reuniões pedagógicas são consideradas por 60% (3) dos profissionais entrevistados como muito influentes, principalmente no que se refere ao desempenho dos professores nas suas atividades, 40% (2) acreditam que as reuniões são influentes por possibilitarem esclarecimento de dúvidas referentes aos assuntos pertinentes às aulas, mas que não são determinantes para motivar os professores. O coordenador pedagógico concorda com os 40% que acreditam que as reuniões sejam influentes para o desempenho profissional, mas não para a motivação.

A estabilidade empregatícia tem sido um dos maiores objetivos dos profissionais como um todo. Para os professores ter a estabilidade garantida é muito influente para 60% dos entrevistados, já para 40% deles ter garantido o seu contrato com a escola é influente, mas não determinante motivacional e de desempenho. Na visão do coordenador pedagógico ter a tranqüilidade de não correr o risco de perder o emprego é muito influente, tendo em vista que para o professor é uma preocupação a menos, já para o diretor administrativo é apenas influente este fator empregatício.

Referente à qualidade de vida no trabalho que é oferecido pela escola, 80% dos professores consideram muito influente para a motivação e desempenho, sendo que 20% consideram pouco influente a preocupação da escola em proporcionar aos professores uma boa qualidade de vida no trabalho. Segundo o coordenador pedagógico proporcionar a QVT para os profissionais da educação é muito influente na qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores, segundo o diretor, a QVT é um fator influente, porem não determinante.

Para 60% dos professores perceber nas ações da escola o interesse em mantê-los motivados, é influente no trabalho desempenhado por eles, tendo em vista que ao perceberem o interesse da instituição em mantê-los de bem com as suas atividades podem influenciar na qualidade dos serviços prestados. Os outros professores (40% restantes) ficaram igualmente divididos em muito influente e pouco influente. Para o coordenador pedagógico, demonstrar esse interesse para os professores é influente na motivação dos mesmos, já para o diretor é muito influente para os professores saber que a escola está preocupada com o sentimento dos seus profissionais.

Com a finalização da análise de cada um dos itens classificados pelos professores, percebe-se que poucos foram os fatores que ganharam classificação de Muito Influyente por todos os entrevistados, na TAB. 06 observa-se quais foram os que apareceram com esta classificação, por uma ordem de importância.

Tabela 06 - Fatores classificados como Muito Influentes.

Itens classificados como MI	Número de classificações	(%) de classificação.
Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	05	100%
Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.		
Ter a segurança de estabilidade no emprego.		
Abertura comunicativa do diretor administrativo.	04	80%
Política de ensino na instituição.		
Relacionamento com o coordenador pedagógico.		
Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.		
Jornada de trabalho flexível.	03	60%
Autonomia no desenvolvimento das aulas.		
Possibilidade de inovação em sala de aula.		
Relacionamento com os colegas de trabalho.		
Sentir-se importante para a instituição.		
Sentir-se importante para os alunos.		
Método de ensino adotado pela escola.		
Problemas pessoais.		
Ter amizades pessoais dentro da escola.		
Clara comunicação entre os profissionais.		

Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.		
Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos.		
Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.		
Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos pedagógicos sugeridos por você.		
Remuneração.	02	40%
Possibilidade de plano de carreira.		
Incentivos financeiros por formações continuadas concluídas		
Demonstração por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.		
Sentir-se realizado profissionalmente.		
Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	01	20%
Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.		
Cursos de formação continuada.		
Disponibilidade da escola para cursos de atualização do conhecimento tecnológico.		
Política administrativa da escola.		
Reuniões administrativas.		
Problemas do dia-a-dia (trânsito, problemas		

financeiros, filhos, família etc.).		
Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.		

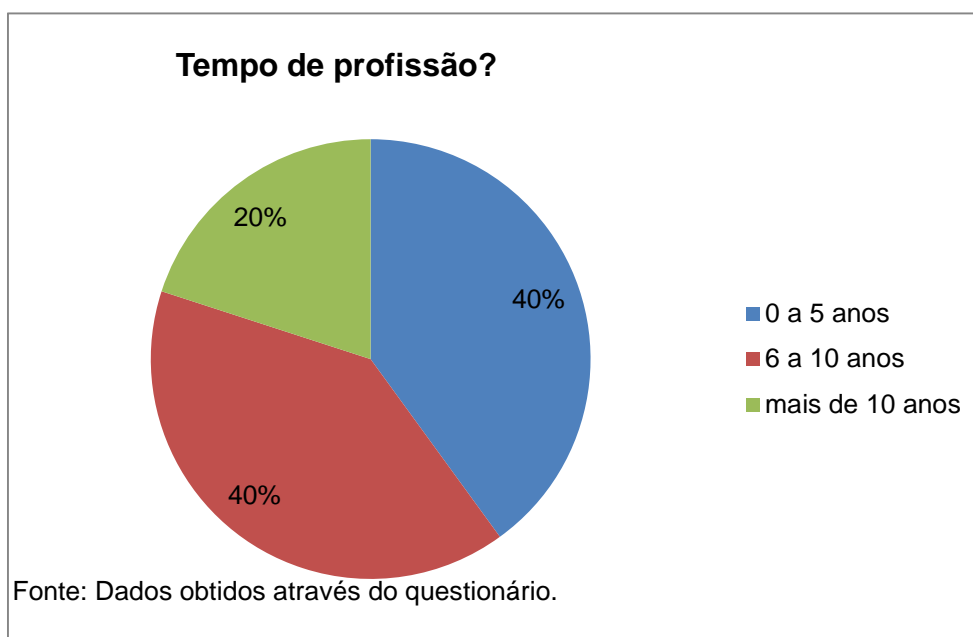
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

4.4 Análise do questionário aplicado aos professores sobre as suas percepções referente a instituição

Antes de iniciar-se a análise das questões referentes ao ambiente, a coordenação e ao diretor administrativos, poder-se-á conhecer um pouco sobre as características dos professores da escola estudada.

Assim, com base nos dados coletados, no GRAF. 01 observa-se o tempo de atuação como professor, contando anos que foram trabalhados em outras instituições.

Gráfico 01 - Tempo de profissão

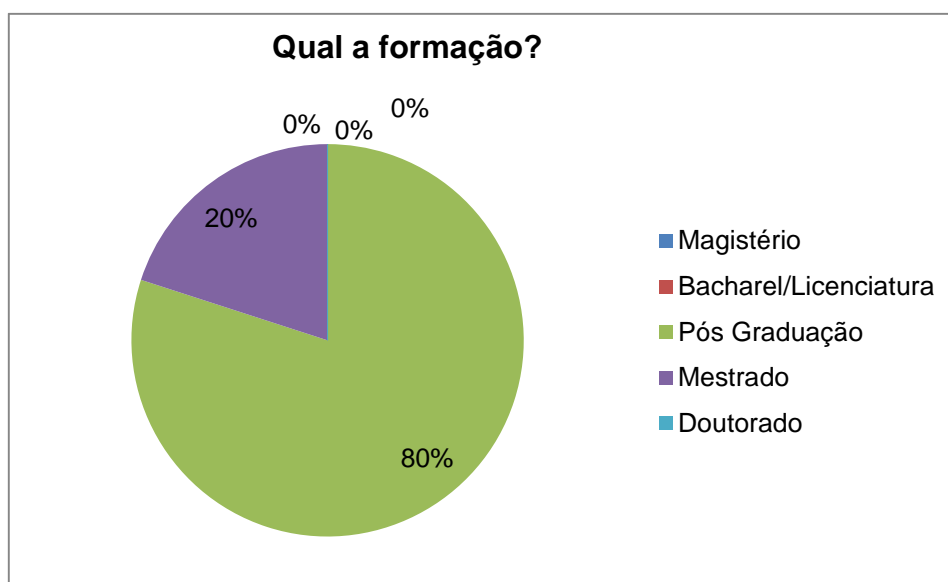


Segundo os dados obtidos, 40% (2) dos professores têm de 0 a 5 anos de

profissão, outros 40% (2) têm de 06 a 10 anos, e apenas 20% (1) têm mais de 10 anos de profissão. Logo, percebe-se que estão em mesmo número os professores que têm até 10 anos de profissão. Assim, compreende-se que estes já começaram a atuar na área no século XXI, onde algumas autonomias foram tiradas dos professores (como colocar de castigo atrás da porta, por exemplo), o que por sua vez deixavam os alunos mais encorajados em afrontar a sua autoridade em sala.

O GRAF. 02 apresenta os níveis de formação profissional dos professores.

Gráfico 02 - Formação profissional dos professores.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com base nos dados, 80% (4) dos professores tem curso de pós-graduação na sua área e 20% (1) possuem mestrado, portanto, pode-se compreender que a preferência da escola está em contratar pessoas que possuam uma formação mais especializada, ou seja, que a escola dá importância a boas formações.

Quando foram questionados sobre se trabalham em mais de uma instituição, todos informaram que sim, e todos afirmaram trabalhar em duas escolas diferentes. Assim, pode-se compreender que a jornada de trabalho destes professores é bastante atribulada, o que pode gerar um nível de estresse alto nestes profissionais.

Sobre o tempo de atuação dos professores na escola pesquisada, todos responderam que atuam em um período compreendido entre 0 e 5 anos, logo, nota-se que são professores novos na instituição e por isso podem estar com seus níveis de motivação altos, entretanto se não forem constantemente estimulados e incentivados esta motivação pode baixar e, conseqüentemente, o desempenho também.

Após os professores classificarem os fatores mencionados na questão 05 do respectivo questionário, fora solicitado que os mesmos indicassem em uma ordem de mais relevante para menos relevante, quais dos fatores que influenciavam positivamente na motivação e no desempenho dos professores, de acordo com os itens indicados na questão cinco. Na TAB. 07 encontra-se a freqüência das dos itens elencados, sendo estes classificados em N° 01 para os mais relevantes, N° 02 para os com relevância mediana e N° 03 para os com menor relevância. Assim:

Tabela 07 - Freqüência dos itens por ordem de importância.

Tabela de freqüência de itens por ordem de importância			
	N° 01	N° 02	N° 03
Remuneração	2	-	-
Abertura comunicativa do coordenador pedagógico	-	-	1
Autonomia para desenvolvimento das aulas	-	1	-
Possibilidade de um plano de carreira	-	1	-
Sentir-se importante para a instituição	-	-	1
Sentir-se importante para os alunos	-	1	-
Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve	-	-	1
Reuniões pedagógicas	-	1	1
Clara comunicação entre os profissionais	-	1	-

Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas	-	-	1
Sentir-se realizado profissionalmente	2	-	-
A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola	1	-	-

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Percebe-se na TAB. 07 que três itens diferentes aparecem na posição de maior relevância, sendo a remuneração e o sentimento de realização profissional escolhido por dois professores, e qualidade de vida no trabalho por um dos professores. Logo, nota-se que na percepção dos professores, o que eles recebem pelo serviço que prestam tem sido valor motivacional para eles, que embora quando fora solicitado que os professores classificassem quanto a influencia motivacional, a maioria tenha dito que este é um fator influente, mas não determinante para a motivação e o desempenho.

Em contraposto, a opinião do diretor administrativo foge da percepção dos professores, quando o gestor diz acreditar que a remuneração do professor pode não ser influente na sua motivação e desempenho, essa percepção do diretor pode gerar um conflito entre as idéias defendidas e aplicadas pelo diretor (no que se refere a pagamentos) quanto ao que os professores estejam esperando.

O sentimento de realização profissional deriva de inúmeros fatores, o simples fato de estar ministrando aulas pode ser considerado pelo individuo quanto professor, como forma de realização, todavia, incentivos externos ao professor podem também proporcionar esse sentimento. Essa classificação fora mencionada por dois dos professores entrevistados, e deve ser avaliada pelo diretor administrativo e pelo coordenador pedagógico, tendo em vista que algumas ações podem ser tomadas objetivando proporcionar ao professore esse sentimento de realização.

A QVT oferecida pela escola aparece mencionada uma vez em primeiro lugar, por isso é importante para instituição continuar com ações que possam propiciar essa qualidade de vida no trabalho.

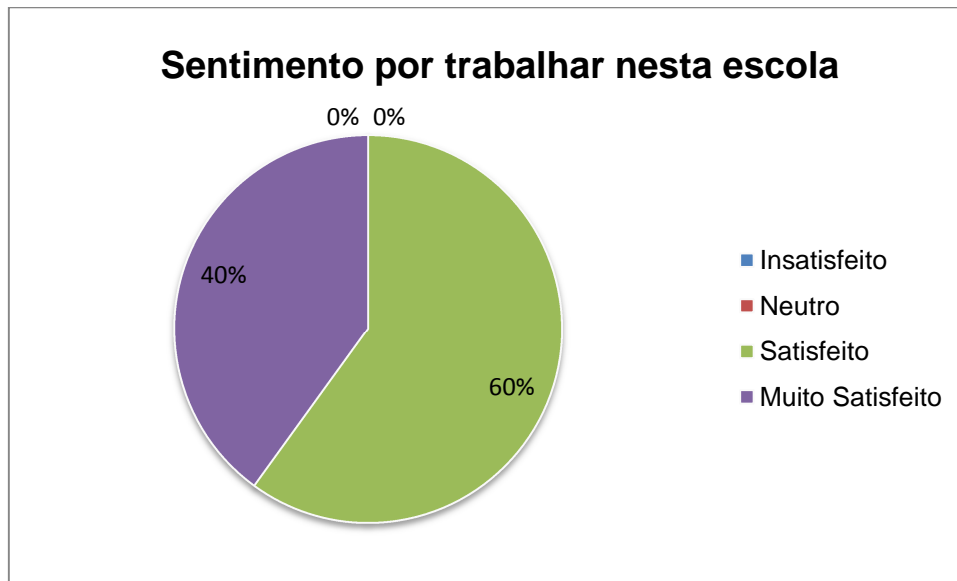
Itens como a autonomia para desenvolver as aulas, a possibilidade de um plano de carreira, o sentimento de importância para os alunos, às reuniões pedagógicas e a clara comunicação entre os profissionais aparecem em segundo lugar de relevância na influência positiva na motivação dos professores. Logo, percebe-se que os principais fatores que ocupam a posição mediana de influência motivacional são aqueles que podem ser desenvolvidos a partir de um programa de incentivo ao professor.

Já na terceira colocação de relevância, vê-se itens que já foram mencionados na primeira posição, como o sentimento de realização profissional, e que também, aparecem na segunda posição de relevância, como a execução de reuniões pedagógicas. Contudo, itens como a abertura comunicativa do coordenador pedagógico, o sentimento de importância para a instituição e de valorização e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e a liberdade para sugerir ações pedagógicas podem ser vistos nessa posição de relevância, e assim como nos itens mencionados na posição mediana de relevância, a maioria das explicações fornecidas aqui pelo professores podem serem feitas através de ações motivacionais desenvolvidas pela gestão da escola.

Desta forma, dar-se-á seqüência a apresentação e a análise dos dados obtidos a partir dos questionários dos aplicados aos professores, sendo que agora serão observadas as percepções e a satisfação destes profissionais frente as ações e ao ambiente oferecidos pela escola.

No GRAF. 03 apresentam-se as respostas fornecidas pelos professores, referente à questão sobre qual o sentimento deles por trabalharem na escola estudada.

Gráfico 03 – Sentimento por trabalhar nesta escola.



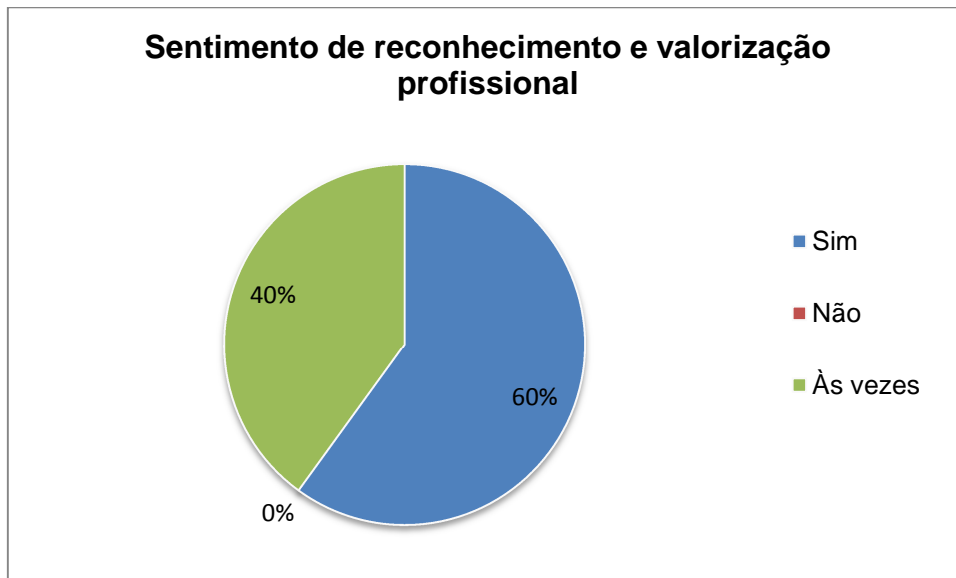
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Nota-se que todos os entrevistados demonstram o sentimento de satisfação por estarem trabalhando para a escola em questão, sendo que do total 60% (3) se mostram satisfeitos e 40% (2) muito satisfeitos, quando solicitado uma justificativa para a resposta dada, os professores que responderam se sentirem satisfeitos argumentaram, similarmente, que o ambiente de trabalho é agradável e que o relacionamento profissional também, entretanto que é possível a existência de melhoras em alguns pontos estruturais e que algumas vezes questões pessoais são misturadas ao meio profissional, o que gera certo desconforto e insatisfação.

As percepções do coordenador e diretor estão em consonância com as opiniões dos professores, tendo em vista que os dois disseram observar um nível de satisfação, justificando que os professores apresentam uma motivação diária para o trabalho, e que o ambiente e o clima entre os colaboradores é sempre agradável.

Questionados sobre se os profissionais se sentiam valorizados e reconhecidos profissionalmente pela escola, 60% dos professores responderam sim, e 40% responderam que às vezes, como se pode observar no GRAF. 04.

Gráfico 04 - Sentimento de reconhecimento e valorização profissional.



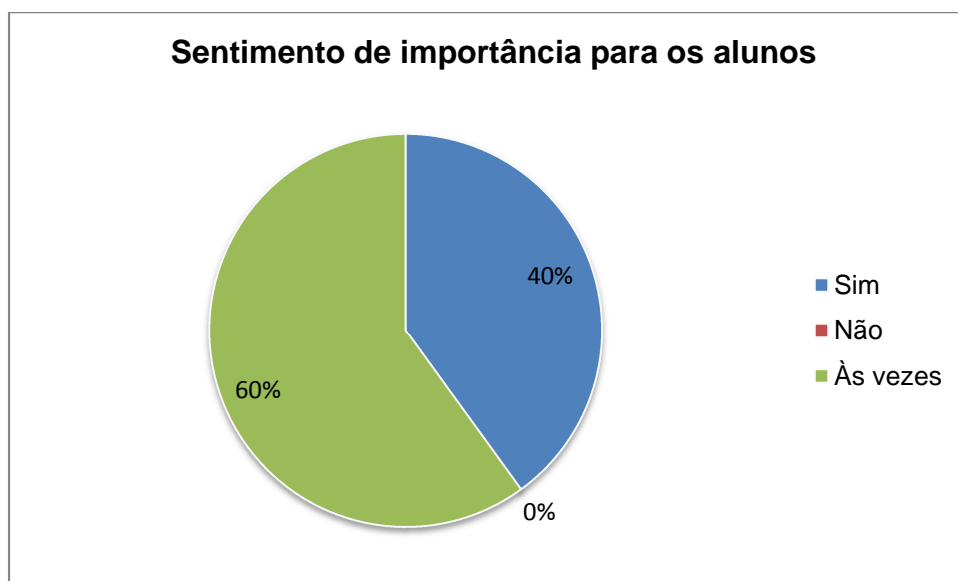
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Assim, percebe-se que a escola busca reconhecer os seus professores pelos trabalhos que desenvolvem. Porém, os educadores que responderam que apenas às vezes se sentem reconhecidos e valorizados, justificaram que em alguns momentos os esforços que o professor faz não é lembrado, assim como em algumas datas como o dia dos professores (exemplo citado por um professor questionado) algum tipo de confraternização poderia ser realizado, como forma de reconhecer o trabalho destes profissionais.

Logo, esta justificativa está contrária a resposta dada, tanto pelo coordenador quanto pelo diretor da escola, já que quando questionados sobre se a escola realizava eventos de confraternização, os mesmos responderam que sim.

Uma questão, que tem sido muito atual e freqüente nos dias de hoje, é o respeito e a consideração que os alunos têm pelos seus professores, o GRAF. 05 demonstra se os professores entrevistados se sentem importantes para os alunos.

Gráfico 05 - Sentimento de importância para os alunos.

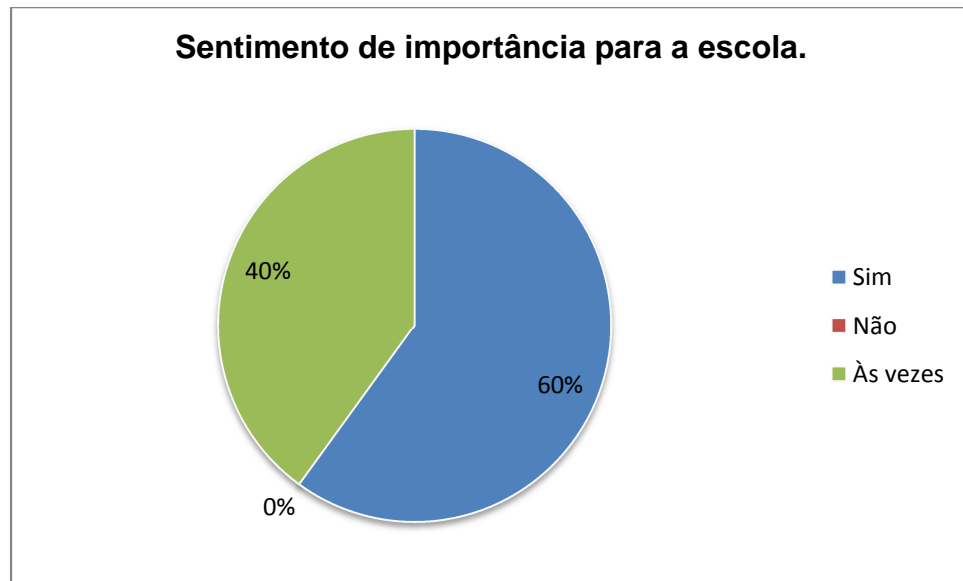


Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Segundo a pesquisa, 60% dos professores às vezes se sentem importantes para os alunos, e a justificativa para esse sentimento é a falta de consciência de alguns alunos, que não acreditam que o professor possa ter uma fundamental importância na vida deles. Para os 40% que se sentem importantes para os alunos, explicam que o fato de poder auxiliar no desenvolvimento dos alunos já faz com que o sentimento de importância surja, mesmo que esse auxílio não seja reconhecido por todos os alunos.

No GRAF. 06 pode-se observar se os professores percebem a importância deles para a escola.

Gráfico 06 - Sentimento de importância para a escola.



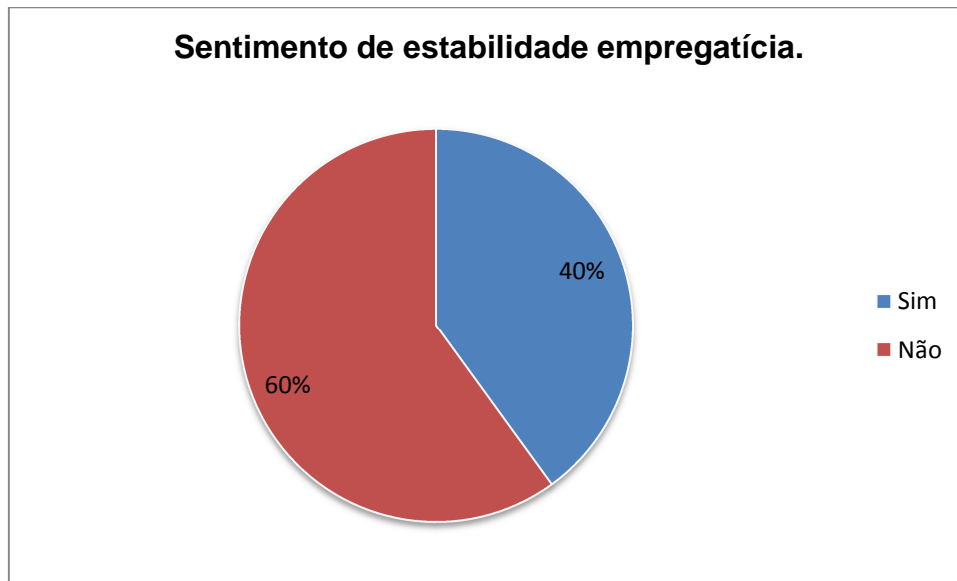
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O resultado obtido é positivo, tendo em vista que 60% dos professores se sentem importantes para escola, as justificativas são que a escola sempre demonstra interesse em escutar, planejar e algumas vezes até implantar as sugestões pedagógicas sugeridas e, também, que a própria gestão da escola age de forma a fazer que os seus funcionários se sintam importantes.

Contudo, existe uma parcela de 40% dos professores que ainda se sentem importantes apenas às vezes, justificando-se que em alguns momentos os esforços realizados pelos professores parecem não ser suficientes e dignos de valorização.

Atualmente, todos os profissionais buscam uma estabilidade no emprego visando compromissos financeiros com maiores prazos para pagamento, entretanto, conforme é possível observar no GRAF. 07 mostra que o sentimento dos professores, no que se refere a estabilidade que eles têm na escola.

Gráfico 07 - Sentimento de estabilidade empregatícia.



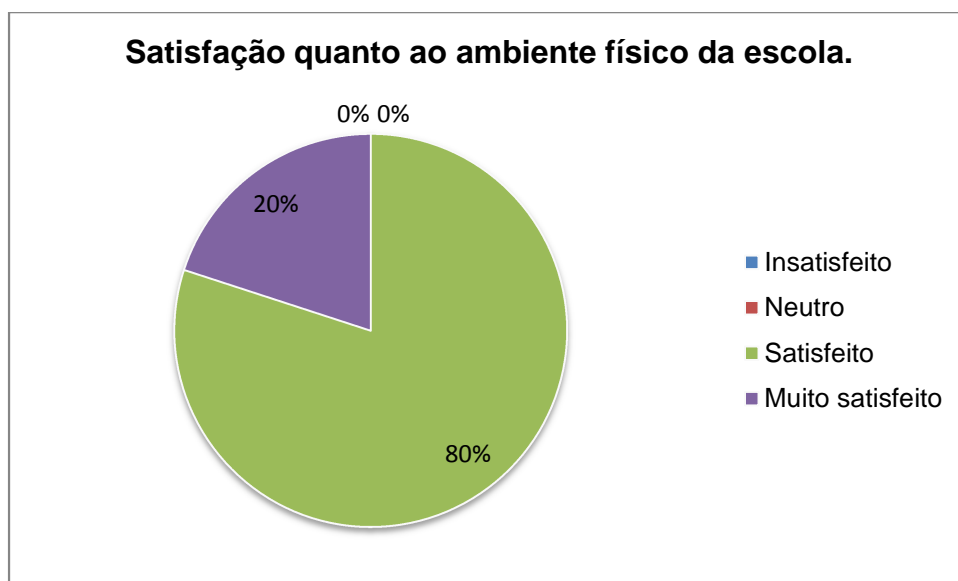
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

É possível observar que 60% dos professores não sentem que estão estáveis com o emprego na escola, e apresentam como justificativa o fato da escola ser uma instituição privada, que pode sofrer financeiramente com alguma queda econômica do mercado, o que incide no possível número de alunos matriculados e se a quantidade de estudantes porventura diminuir, implicará diretamente na diminuição do quadro de professores.

Os restantes 40% afirmaram se sentirem estáveis com seus empregos, atestaram esse sentimento dizendo que a escola permite que eles se sintam assim, entretanto essa segurança só pode ser garantida desde que os professores busquem sempre melhorar os seus desempenhos e a qualidade dos serviços prestados.

Sobre o ambiente físico e estrutural da escola os professores se manifestaram de forma positiva, como se observa no GRAF. 08.

Gráfico 08 – Satisfação quanto ao ambiente físico da escola



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Como mencionado anteriormente, a posição dos professores fora positiva sobre esse quesito, 80% se manifestaram satisfeitos com o espaço físico da escola, justificando que o ambiente está atendendo as principais necessidades, entretanto mencionam ações para que possa ser melhorado, como a substituição dos quadros de giz por lousas de caneta. Os que se manifestaram como muito satisfeitos (20%) alegaram que a escola é sempre bem limpa, organizada e zelada.

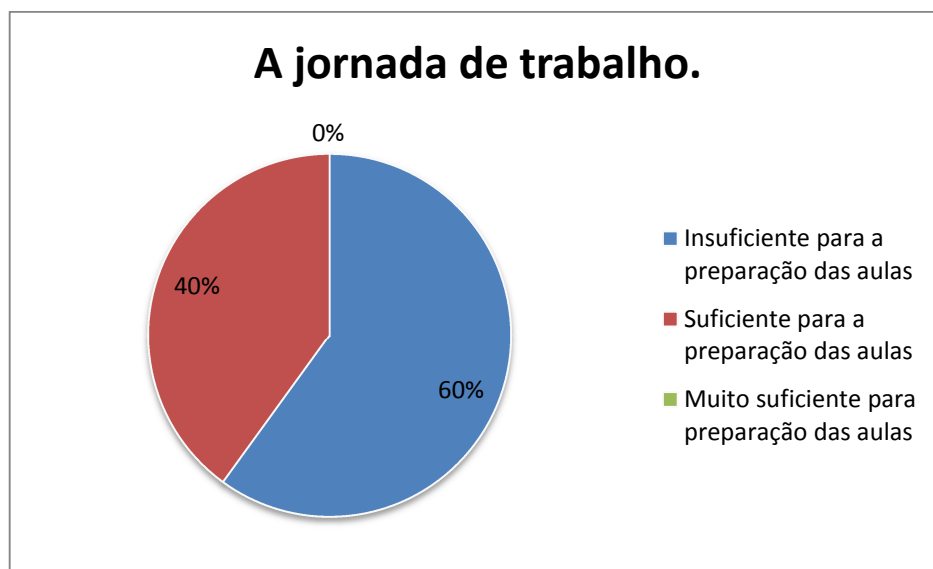
Assim, é possível comparar positivamente, que a percepção do coordenador e do diretor é semelhante à percepção dos professores, tendo em vista que aqueles mencionaram observar a satisfação, sempre aptos a avaliarem melhorias sugeridas.

Sobre a jornada de trabalho, como se observa no GRAF. 09, 60% dos entrevistados consideraram a sua jornada de trabalho insuficiente para a preparação das aulas, tendo em vista que a escola não disponibiliza horas adicionais para o desenvolvimento das aulas, o que exige dos professores a preparação dos trabalhos em locais externos a escola, em horários que não compreendem no horário de serviço.

No entanto, 40% disseram que os horários são suficientes, estes professores justificaram que, embora tenham que ministrar aulas em dois lugares diferentes, é

possível que as aulas sejam preparadas nos intervalos entre eles, ou mesmo utilizando as suas horas livres no dia-a-dia.

Gráfico 09 - A jornada de trabalho.

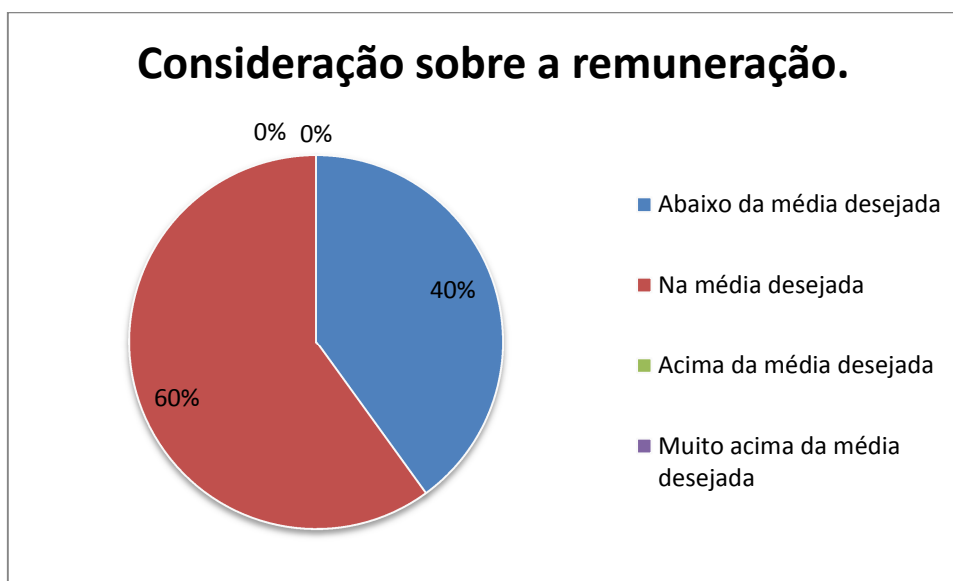


Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Porém, quando fora questionado ao coordenador pedagógico e ao diretor administrativo sobre como eles consideravam a jornada de trabalho do professor, a resposta foi que eles entendiam que a jornada de trabalho era suficiente para os educadores pudessem preparar as suas aulas, justificando que a organização dos horários de aulas é elaborada de forma a possibilitar horas livres durante as horas de aulas para que os professores possam desenvolver seus conteúdos.

Constantemente, temos informações de greves e reivindicações dos professores referente aos salários que são pagos. No GRAF. 10 estão demonstrados como os professores entrevistados consideram a remuneração paga pela escola.

Gráfico 10 - Consideração sobre a remuneração.

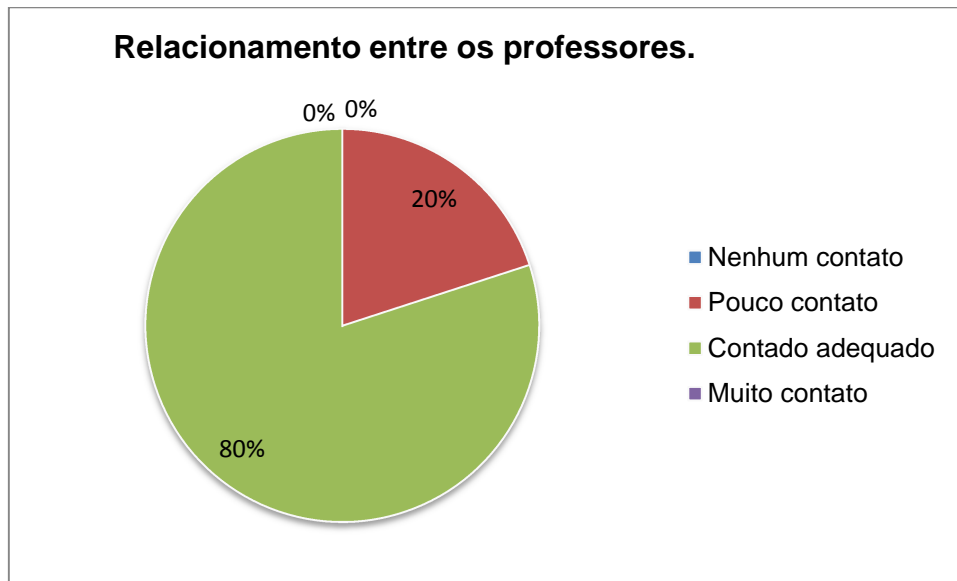


Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Ao serem questionados sobre como consideravam a remuneração recebida, 60% dos entrevistados ponderaram que o valor da sua remuneração está na média desejada, justificando que por terem uma jornada de trabalho pequena o que recebem atende a expectativa, entretanto 40%, que é um valor considerável, de professores consideram o salário abaixo da média desejada, estes acreditam que pelo esforço desempenhado e pelo acúmulo de funções o salário poderia ser maior. Todavia o diretor administrativo e o coordenador pedagógico observaram satisfação no sentimento dos professores com relação ao que eles recebem pelo serviço, justificando que não existem reclamações sobre o assunto, mas acrescentaram que pode existir uma melhora e uma maior valorização salarial.

No GRAF. 11 é possível observar a percepção dos professores referente ao relacionamento existente entre os educadores.

Gráfico 11 - Relacionamento entre os professores.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

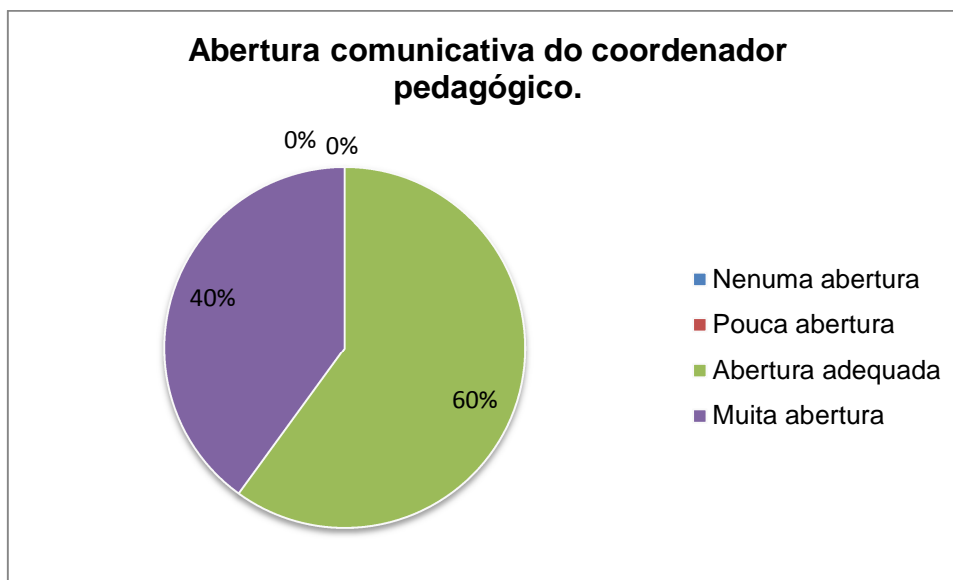
Segundo 80% os professores, o relacionamento entre eles tem um contato adequado, já que a comunicação profissional deve ser restrita a tratar assuntos do trabalho, apenas 20% consideram o que existe pouco contato entre eles, pelo fato de que o tempo da jornada de trabalho não permite que os professores tenham tempo para se comunicar mais. Para o diretor e o coordenador pedagógico existe satisfação por parte dos professores, tendo vista a cooperação contínua entre os profissionais.

A comunicação entre os funcionários de qualquer organização é fundamental para que exista um bom desempenho de todos nas atividades da empresa. Quando os professores foram questionados sobre como consideram a abertura comunicativa do coordenador pedagógico e do diretor administrativo para que os profissionais pudessem esclarecer dúvidas e sugerir ações respectivas a cada área, os educadores assim responderam.

- a. **Sobre a coordenação pedagógica:** conforme observar-se no GRAF. 12, 60% dos professores consideraram que o coordenador fornece uma abertura comunicativa adequada para que sejam tratados assuntos referentes às aulas. Os outros 40% identificaram que existe muita abertura comunicativa. Segundo o

coordenador pedagógico, ele sempre está aberto para ouvir as sugestões e esclarecer possíveis dúvidas que os professores possam ter.

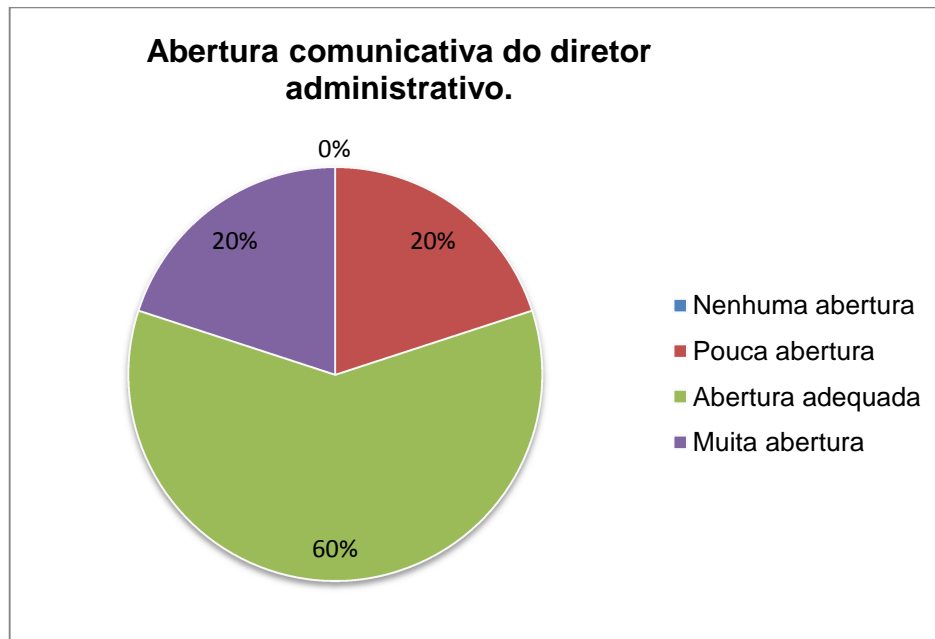
Gráfico 12 – Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

- b. **Sobre a direção administrativa:** Através dos dados obtidos é possível observar que 20% consideram que o diretor administrativo oferece pouca abertura comunicativa para esclarecimento de dúvidas e para sugestões, contudo, outros 20% vêem muita abertura comunicativa do diretor, os 60% dos professores posicionam-se na percepção de que o diretor oferece uma abertura comunicativa adequada, conforme exemplificado no GRAF. 13.

Gráfico 13 - Abertura comunicativa do diretor administrativo.



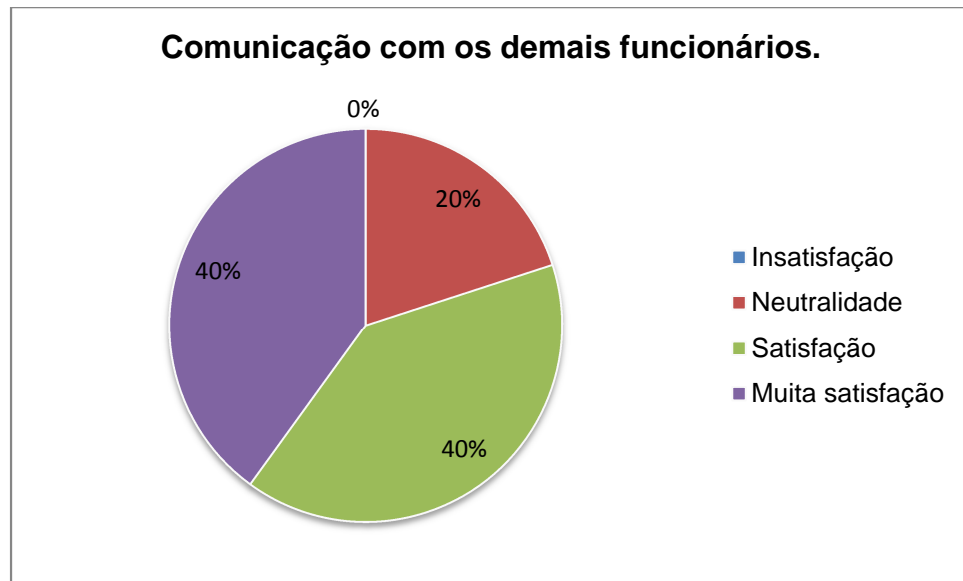
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O diretor disse que ele sempre está disponível para ouvir as sugestões dos professores, tendo em vista que os mesmos são os mais capacitados por estarem em contato diário com os alunos.

Referente à comunicação com os demais profissionais da escola, conforme o GRAF. 14, 40% dos professores demonstra muita satisfação e justificam esse sentimento porque todo o grupo de funcionários tem um bom relacionamento e ajudam-se mutuamente, outros 40% sentem satisfação quanto esta comunicação, pois na maioria das vezes as informações são dadas de forma clara e coesa, mas que de vez em quando acontecem alguns ruídos nas informações, e os 20% que se posicionaram na neutralidade justificaram que o tempo disponível para conversações é curto.

O coordenador pedagógico e o diretor administrativo entendem que existe satisfação por parte dos professores, partindo do ponto de que há colaboração mútua e um diálogo constante e claro entre todos os professores.

Gráfico 14 - Comunicação com os demais funcionários.



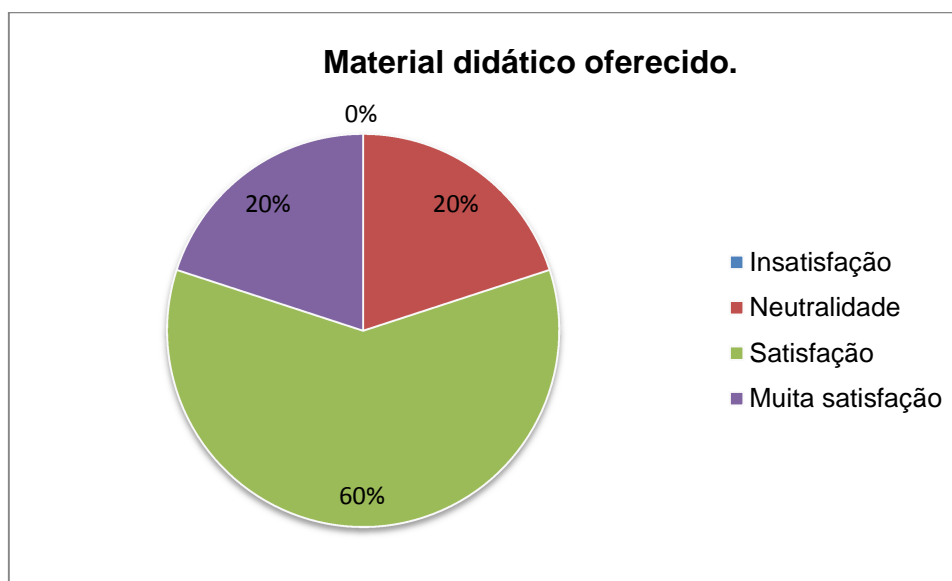
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Um dos principais auxiliares do desenvolvimento do trabalho dos professores são os materiais didáticos fornecidos para as aulas.

Segundo o GRAF. 15, apenas 20% dos professores demonstraram-se muito satisfeitos com os materiais didáticos disponibilizados e justificam pelo fato de que todo o material que é necessário para o desenvolvimento das aulas está disponível, 60% atestam satisfação considerando que o material é bom, mas que podem existir melhoras, pois alguns conteúdos das disciplinas são dispostos da maneira mais complexa o que dificulta as explicações para os alunos. Os 20% restantes que mantiveram-se na neutralidade, explicou que o que faz a qualidade do ensino ministrado é algo que vai além do material didático disponível.

O coordenador pedagógico e o diretor observam satisfação no que se refere ao sentimento dos professores referente ao material didático, todavia o coordenador explica que estão feitas análises de novos materiais, embora os atuais atendam prontamente as necessidades.

Gráfico 15 - Material didático oferecido.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

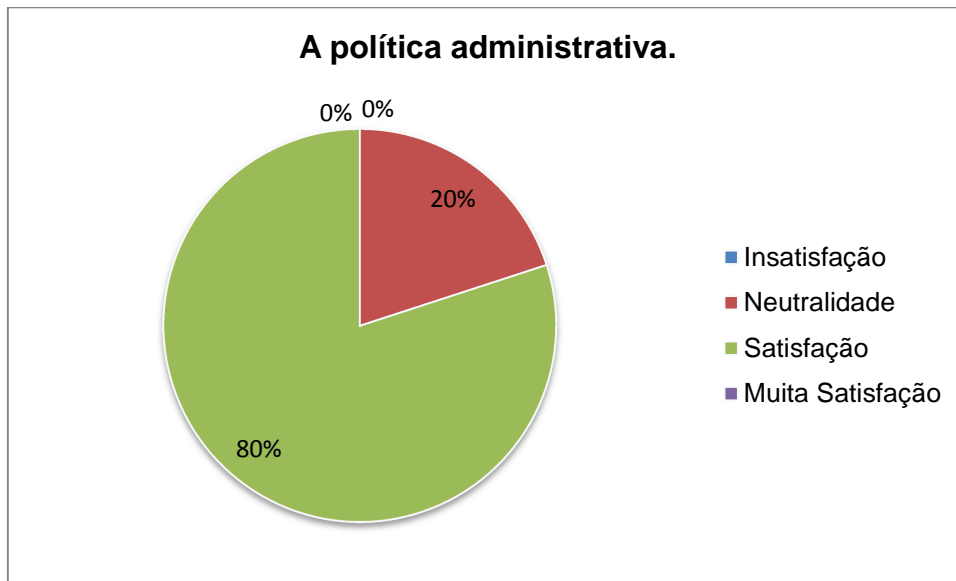
No que se trata a política de ensino da escola, o diretor administrativo explicou que é adotado um sistema tradicional de ensino, entretanto o coordenador pedagógico posicionou-se explicando que a política de ensino é baseada em princípios cristãos, e ambos observam que há satisfação por parte dos professores no que se refere a essa política.

O coordenador e o diretor identificaram a real percepção dos professores, tendo em vista que 100% dos profissionais entrevistados demonstraram satisfação pela política de ensino da escola, justificando que ela atende os princípios da educação que é ministrar um ensino de qualidade.

Quanto à política administrativa, como se pode observar no GRAF. 16, 80% dos professores se sentem satisfeitos com ela, considerando que exista clareza e que a política atende as necessidades pertinentes. Os 20% restantes posicionaram-se na neutralidade justificando que é uma política comum as demais escolas.

O diretor administrativo e o coordenador pedagógico constatam a satisfação em seus professores já que ninguém reclama ou sugere modificações.

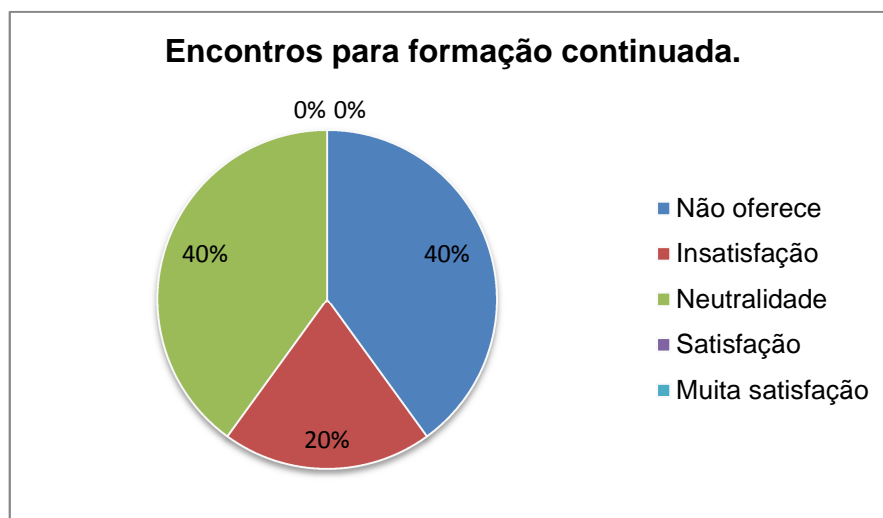
Gráfico 16 - A política administrativa.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Um método de auxiliar os professores a se manterem constantemente atualizados é a formação continuada, que são encontros com a finalidade de serem trabalhados temas atuais pertinentes à educação. Para os professores entrevistados, conforme demonstrado no GRAF. 17, as formações continuadas pela escola são vistas de forma neutra ou negativa.

Gráfico 17 - Encontros para formação continuada.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

E pode-se concluir que seja negativo, porque 40% dos professores responderam que a escola não oferece esses encontros, outros 40% permaneceram na neutralidade justificando que foram feitos pouquíssimos encontros, mas os que existiram foram plausíveis, e 20% manifestou insatisfação, atestando que participaram apenas de um encontro para formação continuada.

Todavia, as informações dadas pelos professores contrariam o que o coordenador pedagógico e o diretor administrativo mencionaram que foi que a escola oferece e que eles identificam satisfação por parte dos profissionais, pois existe boa participação.

Questionado aos professores, se a escola promovia eventos de confraternização entre os funcionários da escola, 40% responderam que a escola realiza esse tipo de eventos, e que acreditam que eles podem sim auxiliar na motivação e desempenho, já que proporciona um contato mais informal aos professores, mas atestam que não é um fator determinante na motivação. Todavia, 60% atestaram que a escola não realiza, e estes acreditam que esses eventos podem auxiliar na comunicação entre os professores, e demonstrar que a escola se preocupa em valorizar os seus profissionais.

Gráfico 18 - Eventos de confraternização.

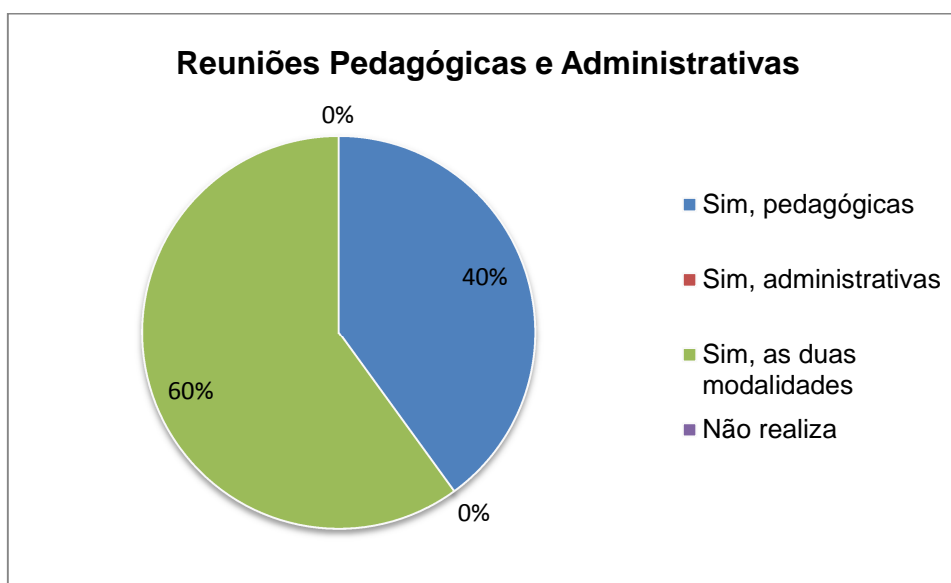


Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Considerando as respostas dadas pelo diretor e coordenador, que são de identificação de satisfação por parte dos professores, justificando que a maioria dos professores participa com alegria, é possível ver que existe diferença entre a percepção dos professores com o que é dito pelo diretor e pelo coordenador.

Sobre as reuniões pedagógicas e administrativas feitas pela escola, 60% dos professores atestam que são feitas reuniões das duas modalidades e que são suficientes para que sejam tratados assuntos atuais pertinentes a escola, entretanto, 40% respondeu que apenas participaram de reuniões pedagógicas, que quando problemas acontecem, rapidamente são reunidos os professores para que o assunto seja realizado. Conforme demonstrado no GRAF. 19.

Gráfico 19 - Reuniões pedagógicas e administrativas.



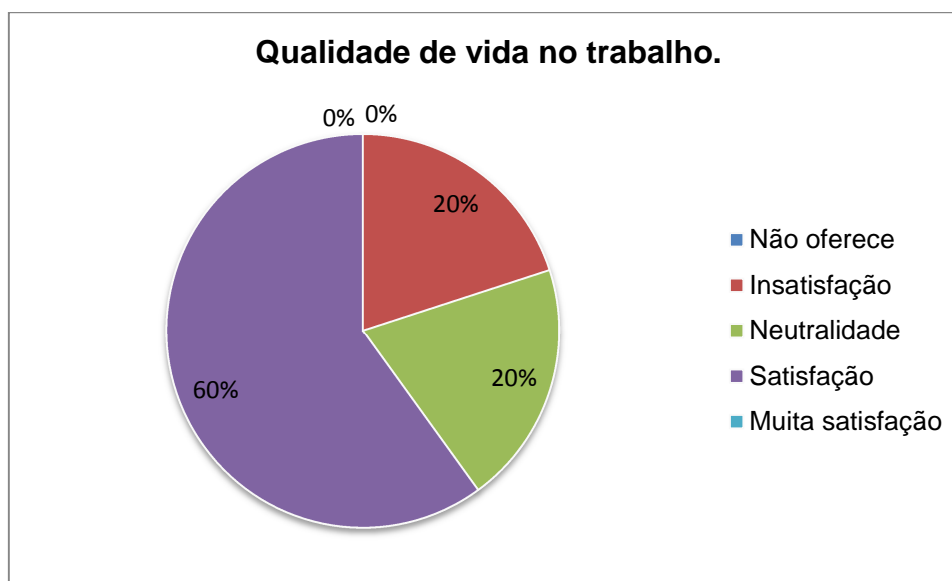
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O diretor administrativo e o coordenador pedagógico identificaram satisfação por parte dos professores quanto às reuniões tendo em vista que existe participação e interatividade por parte dos mesmos.

Sobre a qualidade de vida no trabalho, conforme observado no GRAF. 20, 60% dos entrevistados sentem-se satisfeitos quanto a QVT que a escola disponibiliza, justificando terem todo o apoio quando necessário e verem que tudo

no que se refere ao ambiente a escola sempre se preocupa em manter dentro dos limites para que possa ser fornecido conforto. Todavia, 20% mantiveram-se na neutralidade e outros 20% posicionam-se na insatisfação, usando a mesma justificativa de que melhorias poderiam ser feitas.

Gráfico 20 - Qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

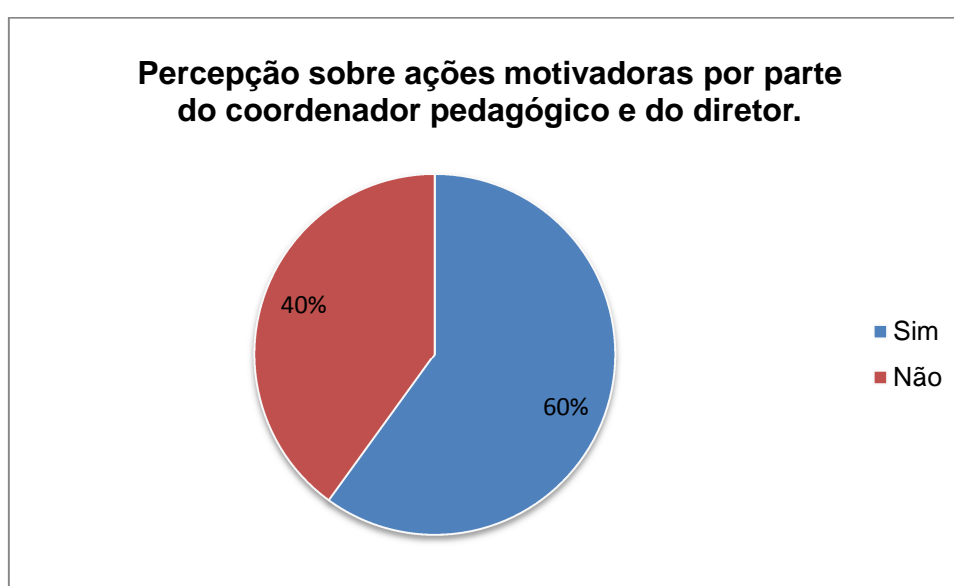
O coordenador pedagógico e o diretor administrativo identificaram satisfação nos professores, e justificaram que não foram feitas reclamações que a escola busca constantemente atender as necessidades dos seus profissionais.

Manter a motivação dos funcionários é algo que as empresas têm buscado constantemente através de programas de incentivo e outros métodos auxiliares. Questionado ao diretor da escola e ao coordenador pedagógico, se eles enquanto profissionais, se preocupam em promover ações que auxiliem na motivação dos professores, ambos responderam que sim. O coordenador explicou que procurando entender e ser flexível quanto a necessidade de saídas e falta injustificadas. Já o diretor respondeu que também busca proporcionar essas ações, disponibilizando bons profissionais de apoio e descansos regulares.

Contudo, conforme se pode observar no GRAF. 21, uma parcela de 40% dos

professores não conseguem perceber essas ações, isso porque, segundo os profissionais, muitas ações e esforços não são devidamente valorizados e reconhecidos. Para 60% dos entrevistados as ações motivadoras são perceptíveis tendo em vista que o coordenador e o diretor estão sempre abertos para dialogo e interessados em saber se os educadores estão precisando de algo.

Gráfico 21: Percepção sobre ações motivadoras por parte do coordenador pedagógico e do diretor.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Ao serem questionados sobre se consideram o trabalho deles estressante, os professores se manifestam da seguinte forma, como exemplifica o GRAF.22.

Gráfico 22 - O estresse no trabalho.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os números obtidos não fogem da realidade que é vista constantemente nos jornais brasileiros, 80% dos professores respondeu que às vezes o trabalho é estressante, e se justificaram alegando que muitas vezes a falta de cooperação dos alunos; o acúmulo de atribuições (já que, segundo os próprios professores, eles têm sido responsabilizados pela educação cívica dos alunos) e algumas vezes a falta de cooperação dos próprios colegas podem deixar o trabalho e as atividades estressantes.

Outros 20% disseram que consideram a profissão estressante sim, principalmente, pelo fato de que muitas vezes os professores têm que trabalhar em duas escolas o que gera uma carga horária de serviços muito grande.

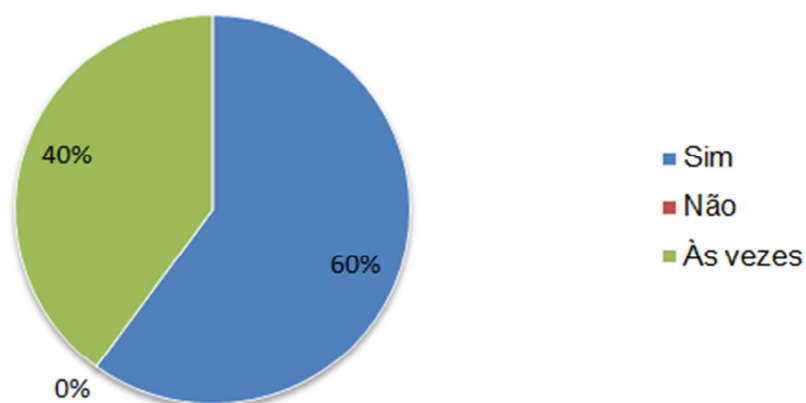
Na opinião do diretor e do coordenador, a profissão de professor às vezes é estressante, já que nem sempre os alunos colaboram e em outras tantas vezes os pais dos estudantes não auxiliam na educação dos filhos, o que acarreta mais indisciplina e desrespeito por parte dos alunos.

Ainda sobre a QVT, e finalizando o questionário de questões sobre o ambiente escolar, fora questionado aos professores se os mesmos observam se há preocupação por parte do coordenador pedagógico e do diretor administrativo no

que se refere aos níveis de estresse no ambiente escolar e, como demonstrado no GRAF. 23, 60% dos professores identificam essa preocupação por conta do interesse contínuo em acompanhar os professores, em querer saber como estão os alunos em sala, entre outras ações. Todavia, 40% percebem essa preocupação apenas às vezes, porque, segundo os professores, eles só procuram ajudar quando lhes é solicitado algum auxílio, ou seja, quando o professor já não está conseguindo resolver o problema.

Gráfico 23. Preocupação do coordenador pedagógico e do diretor referente aos níveis de estresse.

Preocupação do coordenador pedagógico e do diretor, referente aos níveis de estresse.



Fonte: Dados obtidos através do questionário.

5 CONCLUSÃO

Considerando o problema da pesquisa, os seus objetivos e o que fora levantado a partir deste estudo de caso, pode-se chegar as seguintes conclusões.

Conforme os dados obtidos através do questionário aplicado aos professores da escola, os fatores que foram considerados de maior influência por todos os educadores na motivação e no desempenho para o trabalho foram; a abertura comunicativa com o coordenador pedagógico, a exigência de qualidade de ensino feita pela escola e ter a segurança de estabilidade no emprego.

Como é possível observar, uma ação simples do coordenador pedagógico, pode ser altamente eficaz para a manutenção da motivação dos professores da escola. Oferecer esta abertura para os professores significa ouvir as sugestões com atenção e esclarecer toda a dúvida levantada, no ato ou em situações posteriores deixando sempre nítido o interesse em colaborar para o esclarecimento das mesmas.

A escola exigir que o seus profissionais ministrem aulas de qualidade é uma ferramenta de padronização do trabalho, logo ter esse parâmetro bem nítidos para os professores gera neles as necessidades de atenderem esse padrão exigido.

Ter uma estabilidade no emprego é a idéia principal de qualquer profissional, em qualquer que seja a sua área de atuação, entretanto ter essa segurança uma via de duas mãos, pois quando um profissional trabalha eficaz e eficientemente sua estabilidade é natural, salvo em situações de declínio econômico por parte da organização, porém a escola deve demonstrar sempre existência dessa garantia de segurança aos seus profissionais, buscando o incentivo ao bom desempenho.

Um dos objetivos específicos deste trabalho é identificar se a escola possui um programa de incentivo, como finalidade de manutenção da motivação dos professores. E com base nas informações dadas pelo coordenador pedagógico e pelo diretor administrativo, a escola oferece (caso haja interesse por parte dos professores) um auxílio financeiro para cursos, e formação em graduação. Todavia, não são todos os professores que conhecem essa disponibilização por parte da escola. Isto significa que não existe ampla divulgação das ações motivacionais da

escola, por isso é preciso o desenvolvimento de um método eficaz de disseminação dos conceitos, programas e metodologia dos programas e projetos que a escola tenha ou possa desenvolver no que se refere a ações que possam auxiliar os professores na sua motivação e desempenho profissional.

Com esta mesma linha de análise, é possível observar que algumas ações que visam à manutenção da motivação dos professores, também não estão sendo divulgadas e aplicadas, tendo em vista que ações como confraternizações, encontros para formação continuada e reuniões que abrangem os setores pedagógicos e administrativos, não são do conhecimento e participação de todos os professores entrevistados.

A análise dos dados permite compreender que a falta de um tempo específico para que todos os professores possam desenvolver a preparação das suas aulas na escola, gera certo desconforto em alguns professores, já, que como justificado anteriormente, os profissionais por vezes precisam preparar as aulas em horários pós-expediente, muitas vezes em suas casas.

Todavia, como mencionado pela coordenação pedagógica, os horários das aulas são organizados de forma a disponibilizar aos professores tempo para essa atividade de preparação, porém o que se pode perceber é que alguns professores não conseguem ter essas horas, tendo em vista o acúmulo de funções e aulas.

De um modo geral, é possível verificar que o nível de motivação dos professores da escola para desempenharem o seus trabalhos está em um nível elevado, considerando a maior incidência de respostas com classificação de satisfação.

Este estudo permitirá a escola a possível verificação de como os seus professores se sentem por trabalharem na instituição e como os mesmos avaliam o ambiente escolar; além disso, esta pesquisa pode auxiliar os gestores a elaborarem um programa de incentivo e plano de ações motivacionais ainda mais eficazes, e que sejam capazes de atender as demandas diversas dos professores. Possibilitando o aumento das diversidades de melhorias que podem ser feitas no ambiente e nos processos escolares, gerando maior produtividade e excelência no

trabalho dos professores, tornando o ensino fornecido pela escola ainda mais valorizado.

A escola, que é o objeto deste estudo, afirma possuir um programa de incentivo baseado no auxílio a formação em graduação e formações continuadas, entretanto, os professores manifestam-se como neutros ou atestam não serem oferecidas formações continuadas, o que demonstra contradição entre o que fora mencionado pelo diretor e coordenador pedagógico da escola.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses**3ª Edição, Editora Atlas – São Paulo, 2007.

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: Gestão de Pessoas**. 1ª Edição. Editora Viena – São Paulo, 2008

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William.**Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. 1ª Edição. Editora Campus – Rio de Janeiro, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**.4ª Edição. Editora Altas – São Paulo, 1997;

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; **Elementos de comportamento organizacional**. 1ª Edição. Editora Pioneira – São Paulo, 1992.

BRITE, Roberta Bezerra. **O trabalho do coordenador pedagógico como fator contribuinte do processo de resiliência dos professores no ambiente escolar**. 2007. Artigo apresentado a Subsecretaria de Estudos e Pesquisa em Administração Pública. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.smaonline.rio.rj.gov.br/documentos/CSRH/concursomonografia/roberta_bezerra_brite_destaque.pdf, acessada em 24 de abril de 2012.

CARMO, AntonioRosemir do. **O Papel da Escola e Do Professor Na construção do saber crítico do aluno**. 2009. Artigo publicado e disponível em:

<http://www.artigonal.com/educaca-artigos/o-papel-da-escola-e-do-professor-na-construcao-do-saber-critico-do-aluno-1361189.html>. Acessado em 10/05/2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª Edição. Editora Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** – Volume 2. 6ª Edição. Editora CAMPUS – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 4ª Reimpressão.

_____ **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5ª edição, Editora Atlas – São Paulo, 2006.

_____ **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8ª edição. Editora Atlas – São Paulo, 2004.

_____ **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Editora Elsevier – Rio de Janeiro, 2003.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar Projetos, monografias, Dissertações e Teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 3ª Edição. Editora Lumen Juris. Rio de Janeiro, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário da Administração**. – São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5ª edição, Editora Alternativa – Goiânia, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6ª Edição. Editora Atlas – São Paulo, 2006.

MARTINS, AngeloAntonio Cavalcante. **Motivação, expectativa, experiência, satisfação ou dissatisfação dos turistas com o produto turístico destino: Estudo sobre a área da grande Maceio – Alagoas – BR. 2006.** Dissertação de mestrado. São Paulo – SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082006-185302/pt-br.php> Acesso em 17 de abril de 2011.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 1ª Edição. Editora Atlas – São Paulo, 1991

NASCIMENTO. Silvana Fátima de Oliveira Batista do. **Análise do nível de motivação dos funcionários do Banco do Brasil S/A – Agência de Wenceslau Braz.** 2007. Monografia MBA em Gestão de Negócios Financeiro. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14203>, Acesso em 14 de abril de 2012

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções.** 1ª Edição. Editora Thomson – São Paulo, 2002.

WAGNER II, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** 1ª Edição, 6ª tiragem. Editora Saraiva – São Paulo, 2006.

WEISS, Donald H., **Motivação & Resultados: como obter o melhor da sua equipe** – 5ª Edição, Editora Nobel – São Paulo, 1991.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO – DIRETOR ADMINISTRATIVO

Prezado Diretor Administrativo:

Solicitamos sua colaboração para responder o seguinte questionário.

As respostas fornecidas possibilitarão à escola identificar como os seus professores se sentem dentro do ambiente de trabalho que ela os disponibiliza. Esse resultado poderá servir de base para que a escola analise, planeje e implante melhorias dentro do seu ambiente de trabalho.

Este questionário parte de uma pesquisa (estudo de caso) sobre os fatores que influenciam na motivação e desempenho do trabalho dos professores. Esta pesquisa será desenvolvida por mim como Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do certificado de conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade do Vale do Juruena.

Contamos com a honestidade e sinceridade de suas respostas ao questionário para que os resultados da pesquisa em geral e deste questionário, em particular, sejam condizentes com a realidade de sua escola.

1- Quanto tempo de experiência na área?

() 0 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() mais de 10 anos de experiência.

2- Qual sua formação?

() Magistério

() Bacharel/Licenciatura

() Pós-graduação

3- Há quanto tempo você atua nesta instituição de ensino?

() 0 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() mais de 10 anos

4- Há quanto tempo realiza a função de Diretor Administrativo nesta escola?

() 0 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() mais de 10 anos

5- Tem experiência anterior na realização da função de Diretor Administrativo?

() Sim () Não

Se sim, quais? _____

6. Classifique os itens elencados em muito influente, influente, não influente, pouco influente, quanto à influência deles na motivação e desempenho do trabalho dos **professores**, em especial em sala, assim como na preparação das aulas.

LEGENDA= M.I.: Muito Influente; I.: Influente; N.I.: Não Influente; P.I.: Pouco Influente.

Nº	Itens	M.I.	I.	N.I.	P.I.
1.	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	()	()	()	()
2	Material didático.	()	()	()	()
3	Jornada de trabalho flexível.	()	()	()	()
4	Remuneração.	()	()	()	()
5	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	()	()	()	()
6	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	()	()	()	()
7	Abertura comunicativa do diretor administrativo.	()	()	()	()
8	Política de ensino da instituição.	()	()	()	()
9	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.	()	()	()	()
10	Cursos de formação continuada.	()	()	()	()
11	Disponibilidade da escola de cursos para atualização do conhecimento tecnológico	()	()	()	()
12	Autonomia no desenvolvimento das aulas.	()	()	()	()
13	Possibilidade de inovação em sala de aula.	()	()	()	()
14	Relacionamento com os colegas de trabalho.	()	()	()	()

15	Relacionamento com coordenadores pedagógicos.	()	()	()	()
16	Possibilidade de plano de carreira.	()	()	()	()
17	Sentir-se importante para a instituição.	()	()	()	()
18	Sentir-se importante para os alunos.	()	()	()	()
19	Eventos de confraternizações entre os funcionários da escola.	()	()	()	()
20	Política administrativa da escola.	()	()	()	()
21	Incentivos financeiros por formações continuadas de aprendizado.	()	()	()	()
22	Método de ensino imposto pela escola.	()	()	()	()
23	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	()	()	()	()
24	Problemas pessoais.	()	()	()	()
25	Reuniões pedagógicas.	()	()	()	()
26	Reuniões administrativas.	()	()	()	()
27	Ter amigos pessoais dentro da escola.	()	()	()	()
28	Clara comunicação entre os profissionais.	()	()	()	()
29	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.	()	()	()	()
30	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos	()	()	()	()
31	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
32	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
33	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica para implementação dos seus projetos pedagógicos.	()	()	()	()
34	Ter a segurança de estabilidade no emprego.	()	()	()	()
35	Sentir-se realizado profissionalmente.	()	()	()	()
36	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos	()	()	()	()

	profissionais.				
37	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola.	()	()	()	()
38	Problemas do dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc.).	()	()	()	()
39	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.	()	()	()	()

7. Dos itens selecionados anteriormente, destaque os três que em sua opinião mais influenciam (de maior a menor) na motivação e no desempenho dos professores.

1. Item N° _____

2. Item N° _____

3. Item N° _____

Por quê? _____

8. A escola tem algum programa de incentivo aos professores?

() Sim () Não sei () Não

Se sim, como funciona esse programa? _____

9. A escola tem interesse contínuo em manter os seus professores motivados para o trabalho?

() Sim () Não

Se sim, quais ações concretas são realizadas para isto?

Se não, por quê? _____

10. A escola oferece um Plano de Carreira para os professores?

() Sim () Não sei () Não

Se sim, como funciona? _____

Se não, por quê? _____

11. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação da maioria dos seus professores por trabalharem nesta instituição de ensino?

- Insatisfação
- Indiferença
- Satisfação
- Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

12. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto ao ambiente físico (iluminação, ventilação, higienização, etc.) da escola?

- Insatisfação
- Indiferença
- Satisfação
- Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

13. Segundo sua opinião como é a jornada de trabalho dos professores?

- Insuficiente para preparação das aulas
- Suficiente para a preparação das aulas
- Muito suficiente para a preparação das aulas

Por quê? _____

14. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à remuneração?

- Insatisfação
- Indiferença
- Satisfação
- Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

15. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o relacionamento entre seus colegas?

- Insatisfação
- Indiferença
- Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

16. Segundo sua opinião como é a sua abertura quanto à liberdade de os professores sugerirem idéias ou tirarem dúvidas?

() Não aceito opiniões.

() Não dou muita abertura.

() Aceito em poucas situações.

() Ouço sempre.

Se não oferece abertura, por quê? _____

17. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o relacionamento interna entre todos os colaboradores da empresa?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

18. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o material didático disponibilizado?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

19. Qual é a política de ensino da escola?

20. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à política de ensino da escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

21. Como descreveria a política administrativa da escola?

22. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à política administrativa da escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

23. Se a escola oferecer formações continuadas, a satisfação dos professores quanto a qualidade e a frequência dos encontros para a formação continuada, oferecidos pela escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

24. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto aos eventos de confraternização?

() A escola não realiza eventos de confraternização.

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Se não, por quê? _____

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

25. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto às reuniões pedagógicas e administrativas?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

26. Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à qualidade de vida no trabalho que a escola oferece?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

27. Segundo sua opinião, você considera o trabalho dos professores um trabalho estressante?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

28. O ambiente escolar como um todo (físico, relacionamento entre funcionários, comunicação, etc.) proporciona uma boa qualidade de vida no trabalho?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

29. Você quanto diretor administrativo promove ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho para os professores?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

30. Segundo sua opinião quais são os três fatores (de maior a menor) que mais influenciam negativamente na motivação e desempenho dos professores.

1. _____

2. _____

3. _____

QUESTIONÁRIO – COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Prezado Coordenador Pedagógico:

Solicitamos sua colaboração para responder o seguinte questionário.

As respostas fornecidas possibilitarão à escola identificar como os seus professores se sentem dentro do ambiente de trabalho que ela os disponibiliza. Esse resultado poderá servir de base para que a escola analise, planeje e implante melhorias dentro do seu ambiente de trabalho.

Este questionário parte de uma pesquisa (estudo de caso) sobre os fatores que influenciam na motivação e desempenho do trabalho dos professores. Esta pesquisa será desenvolvida por mim como Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do certificado de conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade do Vale do Juruena.

Contamos com a honestidade e sinceridade de suas respostas ao questionário para que os resultados da pesquisa em geral e deste questionário, em particular, sejam condizentes com a realidade de sua escola.

1- Quanto tempo de experiência na área?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos de experiência.

2- Qual sua formação?

- Magistério
- Bacharel/Licenciatura
- Pós-graduação

3- Há quanto tempo você atua nesta instituição de ensino?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

4- Há quanto tempo realiza a função de Coordenador Pedagógico nesta escola?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

5- Tem experiência anterior na realização da função de Coordenador Pedagógico?

- Sim Não

Se sim, quais? _____

6- Classifique os itens elencados em muito influente, influente, não influente, pouco influente, quanto à influência deles na motivação e desempenho do trabalho dos **professores**, em especial em sala, assim como na preparação das aulas.

LEGENDA= M.I.: Muito Influente; I.: Influente; N.I.: Não Influente; P.I.: Pouco Influente.

Nº	Itens	M.I.	I.	N.I.	P.I.
1.	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	()	()	()	()
2	Material didático.	()	()	()	()
3	Jornada de trabalho flexível.	()	()	()	()
4	Remuneração.	()	()	()	()
5	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	()	()	()	()
6	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	()	()	()	()
7	Abertura comunicativa do diretor administrativo.	()	()	()	()
8	Política de ensino da instituição.	()	()	()	()
9	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.	()	()	()	()
10	Cursos de formação continuada.	()	()	()	()
11	Disponibilidade da escola de cursos para atualização do conhecimento tecnológico	()	()	()	()
12	Autonomia no desenvolvimento das aulas.	()	()	()	()
13	Possibilidade de inovação em sala de aula.	()	()	()	()
14	Relacionamento com os colegas de trabalho.	()	()	()	()
15	Relacionamento com coordenadores pedagógicos.	()	()	()	()
16	Possibilidade de plano de carreira.	()	()	()	()
17	Sentir-se importante para a instituição.	()	()	()	()
18	Sentir-se importante para os alunos.	()	()	()	()
19	Eventos de confraternizações entre os funcionários da escola.	()	()	()	()
20	Política administrativa da escola.	()	()	()	()
21	Incentivos financeiros por formações continuadas de aprendizado.	()	()	()	()

22	Método de ensino imposto pela escola.	()	()	()	()
23	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	()	()	()	()
24	Problemas pessoais.	()	()	()	()
25	Reuniões pedagógicas.	()	()	()	()
26	Reuniões administrativas.	()	()	()	()
27	Ter amizades pessoais dentro da escola.	()	()	()	()
28	Clara comunicação entre os profissionais.	()	()	()	()
29	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.	()	()	()	()
30	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos	()	()	()	()
31	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
32	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
33	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica para implementação dos seus projetos pedagógicos.	()	()	()	()
34	Ter a segurança de estabilidade no emprego.	()	()	()	()
35	Sentir-se realizado profissionalmente.	()	()	()	()
36	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.	()	()	()	()
37	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola.	()	()	()	()
38	Problemas do dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc.).	()	()	()	()
39	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.	()	()	()	()

7- Dos itens selecionados anteriormente, destaque os três que em sua opinião mais influenciam (de maior a menor) na motivação e no desempenho dos professores.

4. Item N^o _____

5. Item N° _____

6. Item N° _____

Por quê? _____

8- A escola tem algum programa de incentivo aos professores?

() Sim () Não sei () Não

Se sim, como funciona esse programa? _____

9- A escola tem interesse continuo em manter os seus professores motivados para o trabalho?

() Sim () Não

Se sim, quais ações concretas são realizadas para isto?

Se não, por quê? _____

10- A escola oferece um Plano de Carreira para os professores?

() Sim () Não sei () Não

Se sim, como funciona? _____

Se não, por quê? _____

11- Segundo sua opinião como é o nível de satisfação da maioria dos seus professores por trabalharem nesta instituição de ensino?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

12- Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto ao ambiente físico (iluminação, ventilação, higienização, etc.) da escola?

() Insatisfação

() Indiferença

() Satisfação

() Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

13- Segundo sua opinião como é a jornada de trabalho dos professores?

- () Insuficiente para preparação das aulas
- () Suficiente para a preparação das aulas
- () Muito suficiente para a preparação das aulas

Por quê? _____

14-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à remuneração?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

15-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o relacionamento entre seus colegas?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

16-Segundo sua opinião como é a sua abertura quanto à liberdade de os professores sugerirem idéias ou tirarem dúvidas?

- () Não dou muita abertura.
- () Aceito em poucas situações.
- () Ouço sempre.

Se não oferece abertura, por quê? _____

17-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o relacionamento interna entre todos os colaboradores da empresa?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

18-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto o material didático disponibilizado?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

19-Qual é a política de ensino da escola?

20-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à política de ensino da escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

21-Como descreveria a política administrativa da escola?

22-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto à política administrativa da escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

23- Se a escola oferecer formações continuadas, a satisfação dos professores quanto à qualidade e a frequência dos encontros para a formação continuada, oferecidos pela escola?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

24-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto aos eventos de confraternização?

- () A escola não realiza eventos de confraternização.
- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Se não, por quê? _____

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

25-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto as reuniões pedagógicas e administrativas?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

26-Segundo sua opinião como é o nível de satisfação dos professores quanto a qualidade de vida no trabalho que a escola oferece?

- () Insatisfação
- () Indiferença
- () Satisfação
- () Muita satisfação.

Como você identifica esse nível de satisfação? _____

27-Segundo sua opinião, você considera o trabalho dos professores um trabalho estressante?

- () Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

28-Você quanto coordenador pedagógico promove ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho para os professores?

- () Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

29-Segundo sua opinião quais são os três fatores (de maior a menor) que mais influenciam negativamente na motivação e desempenho dos professores.

1. _____

2. _____

3. _____

QUESTIONÁRIO - PROFESSORES

Questionário para identificar os principais fatores que influenciam o trabalho do professor.

Prezado (a) professor (a) solicitamos sua colaboração para responder o seguinte questionário que tem como objetivo identificar os principais fatores capazes de influenciar a motivação e o desempenho de vocês professores desta escola, para desenvolver seus trabalhos.

O questionário permitirá identificar a real percepção de vocês professores sobre o ambiente de trabalho que a escola oferece. Através dos resultados obtidos a escola poderá verificar quais são os fatores que influenciam o seu trabalho e desenvolver um plano de ação capaz de melhorar a qualidade de vida de todos os professores e aumentar a motivação para o desenvolvimento do trabalho. Assim, é importante responder de forma sincera o questionário para que possamos identificar esses fatores.

Esta pesquisa constitui o trabalho de conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas. Além de servir para este fim, o questionário poderá servir de material base para futuras mudanças, possibilitando que os responsáveis pela escola identifiquem os fatores motivacionais mais e menos influentes para o trabalho dos professores, e conseqüentemente promover planos de melhorias nas condições do trabalho, o que conseqüentemente repercutirá muito positivamente na melhoria de ensino ministrado.

1- Quanto tempo você atua na profissão?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos de profissão

2- Qual sua formação?

- Magistério
- Bacharel/Licenciatura
- Pós graduação
- Mestrado
- Doutorado

3- Você atua em mais de uma escola?

- sim. Quantas? _____
- não

4- Há quanto tempo você atua nesta instituição de ensino?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

5- Classifique os itens elencados em muito influente, influente, não influente, pouco influente, quanto ao grau de influencia deles no seu desempenho como professor, em especial seu trabalho em sala e na preparação de suas aulas.

LEGENDA= M.I.: Muito Influente; I.: Influente; N.I.: Não Influente; P.I.: Pouco Influente;

Nº	Itens	M.I.	I.	N.I.	P.I.
1.	Salas bem iluminadas, arejadas, limpas e organizadas.	()	()	()	()
2.	Material didático.	()	()	()	()
3.	Jornada de trabalho flexível.	()	()	()	()
4.	Remuneração.	()	()	()	()
5.	Ter auxílios salariais, como vale transporte, auxílio alimentação, plano de saúde etc.	()	()	()	()
6.	Abertura comunicativa do coordenador pedagógico.	()	()	()	()
7.	Abertura comunicativa do diretor administrativo.	()	()	()	()
8.	Política de ensino da instituição.	()	()	()	()
9.	Exigência de qualidade de ensino feita pela escola.	()	()	()	()
10.	Cursos de formação continuada.	()	()	()	()
11.	Disponibilidade da escola de cursos para atualização do conhecimento tecnológico.	()	()	()	()
12.	Autonomia no desenvolvimento das aulas.	()	()	()	()
13.	Possibilidade de inovação em sala de aula.	()	()	()	()
14.	Relacionamento com os colegas de trabalho.	()	()	()	()
15.	Relacionamento com coordenadores pedagógicos.	()	()	()	()
16.	Possibilidade de plano de carreira.	()	()	()	()
17.	Sentir-se importante para a instituição.	()	()	()	()
18.	Sentir-se importante para os alunos.	()	()	()	()
19.	Eventos de confraternizações entre os funcionários da escola.	()	()	()	()

20.	Política administrativa da escola.	()	()	()	()
21.	Incentivos financeiros por formações continuadas concluídas.	()	()	()	()
22.	Método de ensino adotado pela escola.	()	()	()	()
23.	Sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	()	()	()	()
24.	Problemas pessoais.	()	()	()	()
25.	Reuniões pedagógicas.	()	()	()	()
26.	Reuniões administrativas.	()	()	()	()
27.	Ter amizades pessoais dentro da escola.	()	()	()	()
28.	Clara comunicação entre os profissionais.	()	()	()	()
29.	Ter liberdade para sugerir ações pedagógicas.	()	()	()	()
30.	Ter liberdade para desenvolver projetos pedagógicos para os seus alunos	()	()	()	()
31.	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
32.	Demonstração de interesse por parte da direção administrativa em saber se está tudo bem com você e sua família.	()	()	()	()
33.	Demonstração de interesse por parte da coordenação pedagógica em planejar e implementar projetos pedagógicos sugeridos por você.	()	()	()	()
34.	Ter a segurança de estabilidade no emprego.	()	()	()	()
35.	Sentir-se realizado profissionalmente.	()	()	()	()
36.	Ter auxílio financeiro para qualificações e desenvolvimentos profissionais.	()	()	()	()
37.	A qualidade de vida no trabalho oferecido pela escola.	()	()	()	()
38.	Problemas do dia-a-dia (trânsito, problemas financeiros, filhos, família etc.)	()	()	()	()
39.	Percepção do interesse da escola em motivar os seus professores.	()	()	()	()

6- Dos itens selecionados anteriormente, destaque os 3 que na sua opinião mais influenciam (de maior a menor) na motivação e no desempenho dos professores.

I. Item N° _____

II. Item N° _____

III. Item N° _____

Por quê? _____

7- Qual seu sentimento por trabalhar nesta instituição de ensino?

() Insatisfeito

() Neutro, Indiferente

() Satisfeito

() Muito satisfeito

Por quê? _____

8- Você se sente reconhecido e valorizado profissionalmente pela escola?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

9- Você se sente importante para os alunos?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

10-Você se sente importante para a escola?

() Sim () Não () Às vezes

Por quê? _____

11-Você sente segurança (estabilidade) no emprego que tem na escola?

() Sim () Não

Por quê? _____

12- Qual seu nível de satisfação em relação ao ambiente físico (iluminação, ventilação, higienização etc.) da escola?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Satisfeitíssimo

Por quê? _____

13- Você considera a sua jornada de trabalho:

- Insuficiente para preparação das aulas
- Suficiente para a preparação das aulas
- Muito suficiente para a preparação das aulas

Por quê? _____

14- Como você considera a sua remuneração?

- Abaixo da média desejada
- Na média desejada
- Acima da média desejada
- Muito acima da média desejada

Por quê? _____

15- Como é o relacionamento entre os professores da escola?

- Nenhum contato
- Pouco contato
- Contato Adequado
- Muito contato

Por quê? _____

16- Qual a abertura do coordenador pedagógico para sugestões pedagógicas e esclarecimento de dúvidas?

- Nenhuma abertura

- Pouca abertura
- Abertura Adequada
- Muita abertura

17- Qual a abertura do diretor administrativo para sugestões administrativas e esclarecimento de dúvidas?

- Nenhuma abertura
- Pouca abertura
- Abertura Adequada
- Muita abertura

18- Qual nível da sua satisfação quanto à comunicação com os demais funcionários da escola?

- Insatisfação
- Neutralidade
- Satisfação
- Muita satisfação

Por quê? _____

19- Qual nível da sua satisfação quanto ao material didático oferecido?

- Insatisfeito
- Neutro, Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Por quê? _____

20- Qual seu nível de satisfação quanto a política de ensino da escola?

- Desconheço a política de ensino da escola.
- Insatisfeito
- Neutro, Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Por quê? _____

21- Qual seu nível de satisfação quanto a política administrativa da escola?

Desconheço a política administrativa da escola.

Insatisfeito

Neutro, Indiferente

Satisfeito

Muito satisfeito

Por quê? _____

22- Se a escola fornecer, qual seu nível de satisfação quanto a qualidade e a frequência dos encontros para formação continuada oferecidos pela escola?

Não oferece formação continuada.

Insatisfeito

Neutro, Indiferente

Satisfeito

Muito satisfeito

Por quê? _____

23- Você considera o seu trabalho estressante?

Sim Não Às vezes.

Por quê? _____

Se sim, você acredita que o ambiente físico e o comportamento dos colegas de trabalho podem ser influentes sobre esse sentimento? _____

24- O coordenador pedagógico e/ou o diretor administrativo da escola demonstra (m) estar (em) preocupado (s) com os níveis de estresse no ambiente escolar?

Sim Não Às vezes.

Como você percebe isso? _____

25- A escola realiza eventos de confraternização entre os seus profissionais?

() Sim () Não

Se sim, acha importante para a motivação e para convívio dos professores? Por quê? _____

Se não, acha que seria importante que existissem? Sim:_____Não:_____ Por quê? _____

26- A escola organiza reuniões pedagógicas e administrativas?

() Sim, somente pedagógicas.

() Sim, somente administrativas.

() Sim, as duas modalidades.

() Não realiza.

Se sim, vocês as considera suficientes? Sim:_____Não:_____ Por quê?

27- Qual seu nível de satisfação com relação a qualidade de vida no trabalho que a escola oferece?

() Não oferece

() Insatisfeito

() Neutro, Indiferente

() Satisfeito

() Muito satisfeito

Por quê? _____

28- Você observa se a escola tem interesse em manter os seus professores motivados para o trabalho?

() Sim () Não.

Como você observa isso?

29- Segundo sua opinião quais são 3 fatores (de maior a menor) que mais influenciam negativamente na motivação e desempenho dos professores.

1. _____

2. _____

3. _____
