

**LENITA CALEGARI CANALLI**

**FATORES DETERMINANTES DA MANUTENÇÃO DO VÍNCULO DO  
PROFESSOR COM A PUC-PR**

**Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre.  
Curso de Mestrado em Educação,  
Área de Concentração - Gestão de Instituições de  
Ensino.  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Eder Paschoal Pinto.**

**Curitiba**

**Dezembro - 1996**



## MESTRADO EM EDUCAÇÃO

### ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Dissertação n.º 61

No dia **09 de dezembro de 1996**, às **16:00 horas**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

| MEMBROS DA BANCA                                          | ASSINATURA |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Prof. Dr. Eder Paschoal Pinto                             |            |
| Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Onilza Borges Martins |            |
| Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Zelia Milléo Pavão    |            |

designada para a avaliação da **dissertação** intitulada "**FATORES DETERMINANTES DA MANUTENÇÃO DO VÍNCULO DO PROFESSOR COM A PUC-PR**" da mestranda **LENITA CALEGARI CANALLI**, ano de ingresso 1994 do Curso de Mestrado em Educação - Área de Concentração Gestão de Instituições de Ensino.

|                                                           |                    |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| Prof. Dr. Eder Paschoal Pinto                             | Conceito: <u>A</u> |
| Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Onilza Borges Martins | Conceito: <u>A</u> |
| Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Zelia Milléo Pavão    | Conceito: <u>A</u> |
| Conceito Final: <u>A</u>                                  |                    |

Observações: Ingruente que o conhecimento  
(produção científica) seja privilegiado e  
subordine o modelo de gestão da instituição

Prof. Dr. Peri Mesquida  
Coord. do Curso de Mestrado em Educação



Ao Celso, Bruno e Isabel, verdadeiros companheiros de viagem.

## AGRADECIMENTOS

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná que ofereceu as condições que tornaram possível a realização deste trabalho;

Aos professores que se dispuseram a colaborar com o estudo, condição essencial para a sua realização;

Aos companheiros de trabalho de diversos setores da Universidade, que de formas variadas apoiaram a realização do trabalho, seja colaborando diretamente, seja fazendo-se sentir presentes;

À Professora Maria Júlia Trevizan, pelo apoio e estímulo contínuos;

Aos componentes da Comissão Examinadora: à Prof<sup>a</sup>. Onilza B. Martins pelo sentido construtivo com que examinou o trabalho e, em especial à Prof<sup>a</sup>. Zélia Milléo Pavão pela disponibilidade permanente de auxiliar;

Aos meus familiares, fontes incondicionais de apoio e segurança.

## AGRADECIMENTO ESPECIAL

Ao Professor Eder Paschoal Pinto, cuja orientação segura, competente e amigável, propiciou crescimento tanto do trabalho como pessoal, extraindo sempre algo além do que eu julgava ser capaz.

# SUMÁRIO

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS .....                    | ix |
| RESUMO .....                                                  | xi |
| 1 INTRODUÇÃO .....                                            | 1  |
| 1.1 Tema, problema e justificativa .....                      | 1  |
| 1.2 Descrição do contexto - A PUC PR .....                    | 6  |
| 1.2.1 Identidade e características .....                      | 6  |
| 1.2.2 Organização acadêmica .....                             | 7  |
| 1.2.3 Estrutura organizacional e de governo .....             | 8  |
| 1.2.4 A carreira docente .....                                | 10 |
| 1.2.4.1 O corpo docente .....                                 | 10 |
| 1.2.4.2 A admissão ao exercício do magistério na PUC PR ..... | 11 |
| 1.2.4.3 Promoção .....                                        | 12 |
| 1.2.4.4 Regime jurídico de trabalho .....                     | 13 |
| 1.2.5 Caracterização do corpo docente .....                   | 14 |
| 2 METODOLOGIA .....                                           | 17 |
| 2.1 Perguntas de pesquisa .....                               | 17 |
| 2.2 Características da pesquisa .....                         | 18 |
| 2.3 Definição constitutiva de termos e variáveis .....        | 18 |
| 2.4 Delimitação da pesquisa .....                             | 20 |
| 2.4.1 Amostragem .....                                        | 22 |
| 2.5 Tipos de dados .....                                      | 22 |
| 2.6 Técnica de coleta de dados .....                          | 23 |



|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.7 Definição operacional de termos e instrumentalização da pesquisa .....             | 25  |
| 2.8 Tratamento dos dados.....                                                          | 30  |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO .....                                                            | 31  |
| 3.1 Uma introdução à teoria sobre motivação.....                                       | 31  |
| 3.1.1 Hierarquia de necessidades de Maslow .....                                       | 42  |
| 3.1.2 Teoria da Higiene-Motivação de Herzberg.....                                     | 44  |
| 3.1.3 Teoria das Expectativas .....                                                    | 47  |
| 3.1.4 Relação entre Maslow, Herzberg e a Teoria das Expectativas.....                  | 50  |
| 3.1.5 Pesquisa com professores baseada na Teoria da Motivação-Higiene.....             | 51  |
| 3.2 A organização universitária .....                                                  | 52  |
| 4 APROXIMAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....                                          | 58  |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....                                               | 64  |
| 5.1 Introdução à análise dos dados .....                                               | 64  |
| 5.2 Expectativas ao ingressar e seu atendimento .....                                  | 66  |
| 5.3 Fatores higiênicos e motivadores.....                                              | 74  |
| 5.4 Motivos de permanência.....                                                        | 96  |
| 5.5 Comparação entre as expectativas ao ingressar e os motivos de permanência.....     | 99  |
| 5.6 Relação entre características demográficas e fatores higiênicos e motivadores..... | 101 |
| 6 EPÍLOGO .....                                                                        | 114 |
| 6.1 Conclusões .....                                                                   | 114 |
| 6.2 Sugestões .....                                                                    | 123 |
| 6.3 Recomendações .....                                                                | 124 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                     | 127 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 7 ANEXO .....                                                 | 132 |
| 7.1 Instrumento de coleta de dados .....                      | 133 |
| 7.2 Tabelas demonstrativas das relações entre variáveis ..... | 139 |

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

- Quadro 1.1 - Distribuição dos professores nos setores da PUC PR
- Quadro 1.2 - Carga horária dos professores da PUC PR
- Tabela 1.1 - Ingresso do professor à PUC PR
- Tabela 1.2 - Posição na carreira docente
- Tabela 2.1 - Professores de acordo com o ano de ingresso e Centro Universitário
- Tabela 4.1 - Ingresso da população alvo e entrevistas realizadas
- Tabela 4.2 - Respostas obtidas quanto ao sexo
- Tabela 4.3 - Faixa etária dos participantes
- Tabela 4.4 - Estado civil dos participantes
- Tabela 4.5 - Experiência docente anterior à PUC PR
- Tabela 4.6 - Distribuição por classe e nível na carreira
- Tabela 4.7 - Titulação ao ingressar e atual
- Tabela 4.8 - Carga horária
- Tabela 4.9 - Outras ocupações realizadas pelos pesquisados
- Tabela 4.10 - Comparação entre a renda familiar e o ganho na PUC PR
- Tabela 5.1 - Expectativas ao ingressar e seu atendimento
- Tabela 5.2 - Fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.3 - Condições de trabalho
- Tabela 5.4 - Recompensas financeiras
- Tabela 5.5 - Relação entre professores e superiores hierárquicos
- Tabela 5.6 - Políticas administrativas
- Tabela 5.7 - Relações interpessoais
- Tabela 5.8 - Oportunidades de progresso
- Tabela 5.9 - Realização pessoal
- Tabela 5.10 - Natureza do trabalho
- Tabela 5.11 - Responsabilidade no trabalho

- Tabela 5.12 - Reconhecimento profissional
- Tabela 5.13 - Motivos de permanência
- Tabela 5.14 - Relação entre carga horária e responsabilidade
- Tabela 5.15 - Relação entre tempo de vinculação e fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.16 - Relação entre carga horária e fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.17 - Relação entre classe na carreira e fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.18 - Relação entre atividade externa e fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.19 - Relação entre percentual de renda familiar representado pela PUC PR e fatores higiênicos e motivadores
- Tabela 5.20 - Relação entre idade e fatores higiênicos e motivadores
- Gráfico 5.1 - Expectativas ao ingressar e seu atendimento
- Gráfico 5.2 - Intensidade dos fatores higiênicos e motivadores

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores motivacionais presentes no corpo docente da PUC PR, que determinam a manutenção do vínculo entre o professor e a Universidade. Buscou-se para o estudo, compreender a dinâmica existente entre o indivíduo e a organização, assim como a importância da motivação e das expectativas que operam neste contexto, para a manutenção do chamado contrato psicológico, observando-o sob a ótica do professor.

A fundamentação teórica utilizada contemplou principalmente a Teoria da Higiene - Motivação de Herzberg, a Teoria das Expectativas, além de conhecimentos sobre organizações universitárias e seus professores.

Para levar a efeito o estudo foi utilizado o método do estudo de caso, tendo sido o corpo docente da Pontifícia Universidade Católica do Paraná o foco de análise. Foi efetuada pesquisa de campo, utilizando-se para tanto, formulário para coleta de dados e entrevistas individuais.

O corpo docente da PUC PR, objeto deste estudo foi segmentado a fim de possibilitar a operacionalização da pesquisa: foram considerados para análise, os professores unicamente com função docente pertencentes ao Quadro de Carreira Docente, ou seja: aqueles professores das classes Assistente, Adjunto e Titular.

Estabeleceu-se um corte a partir de 5 anos de vinculação à Universidade, sendo um tempo julgado suficiente para que o professor reconheça tanto as características da Universidade como as suas próprias motivações em relação a ela e seja capaz de empreender análise de ambas.



O instrumento para coleta de dados da pesquisa, constou de questionário com questões abertas e fechadas, respondidos por 80 professores componentes de uma amostra probabilística original de 120 professores. Foi considerada representativa da população, mantendo proporções semelhantes às definidas para a amostra.

A análise dos dados realizada através de análise de conteúdo das respostas abertas, cálculos de médias e percentuais das questões fechadas e a verificação de dependência entre as variáveis apontaram para a conclusão de que o que mobiliza o professor a permanecer na Universidade são fatores motivadores, isto é, fatores de ordem intrínseca conforme definido na Teoria da Motivação-Higiene. Estes são ligados à natureza do trabalho, à responsabilidade, ao reconhecimento, oportunidade de progresso e realização pessoal.

Verificou-se também que os fatores de natureza extrínseca ou ambientais, ou seja, ligados às condições de trabalho, recompensa financeira, relações interpessoais, supervisão e políticas administrativas encontram-se em sua maioria, em nível abaixo do esperado pelo professor.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

O tema desenvolvido refere-se ao relacionamento entre indivíduo e organização como uma interação que se desenvolve através de mútua influência e de contínua evolução num processo dinâmico, enquanto existem condições favoráveis à manutenção do vínculo.

A permanência do indivíduo vinculado a uma organização é fato complexo, fruto tanto de fatores ligados à organização como de fatores ligados ao indivíduo. Procurar determinada organização para trabalhar possui uma conotação de oportunidade e um traço sutil de identificação com a organização, muitas vezes idealizada, já que até então o indivíduo a percebe de um ângulo externo a ela. Porém, permanecer na organização implica em uma decisão de ficar, em uma análise das vantagens e desvantagens, dos riscos e do índice de satisfação das necessidades que o impeliram para aquele trabalho e aquela organização em particular. Claro está, que a permanência é também fruto da aceitação do indivíduo pela organização, uma vez que esta também mantém expectativas quanto ao indivíduo e utiliza seus mecanismos para desligá-lo caso não as satisfaça.

As pessoas ao ingressarem nas organizações buscam a consecução de seus objetivos individuais; em contrapartida, a organização existe em função de sua missão, objetivos e metas que procura alcançar. Assim, a busca da consecução dos objetivos individuais e organizacionais é campo de contínua interação entre indivíduo e organização. Estabelece-se entre eles, um contrato psicológico, que para Schein<sup>1</sup>, "é um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos e em todos os membros da organização". Este contrato psicológico tem alcance para além do contrato formal que se estabelece entre as

---

<sup>1</sup> SCHEIN, Edgard H. *Psicologia organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. p. 18.

partes, onde se define a base do vínculo: horas de trabalho, remuneração, atribuições e benefícios recebidos. Ainda, segundo Schein,<sup>2</sup>

"a melhor forma de se conceituar o problema da motivação e dos incentivos ou recompensas organizacionais é vê-lo como uma situação de contínua e complexa negociação entre a organização e seus membros. Esta contínua negociação envolve decisões de ficar ou sair, o grau de afinco com que se irá trabalhar, o grau de criatividade a desenvolver, assim como sentimentos de lealdade e dedicação, expectativas de ser recompensado e de encontrar um sentimento de identidade através da função que exerce na organização e uma série de outras decisões, expectativas e sentimentos".

Então, este contrato é dinâmico, modifica-se à medida que as necessidades das organizações mudam e as dos indivíduos também. Em vista da complexidade e do dinamismo do comportamento humano, que nas organizações mescla-se com os objetivos desta, é importante considerar o que motiva o indivíduo, como um dos pontos chave da compreensão da interação entre indivíduo e organização, assim como as expectativas que ele traz para a situação de trabalho.

A investigação dos fatores motivacionais que mantém o professor vinculado à PUC PR, objeto deste estudo, busca ampliar e sistematizar conhecimentos sobre este segmento da comunidade universitária cujo papel no contexto, é decisivo nos resultados alcançados pela própria instituição, participando diretamente dos objetivos a que esta se propõe, sendo parte importante na atividade fim.

Definindo-se o espaço da Universidade como o contexto onde ocorre a interação, vislumbra-se, de um lado, as características organizacionais, sua missão, seus valores, sua

---

<sup>2</sup> SCHEIN, Edgard H. *Psicologia organizacional...*



cultura, objetivos, estratégias e estrutura que a definem como uma organização complexa e de outro, a figura do professor, que traz sua própria bagagem de características pessoais, de necessidades, de motivos, de habilidades, de competências que o tornam único em sua individualidade e na forma de contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

De acordo com Nóvoa<sup>3</sup>, a figura do professor agrega questões de ordem pessoal, profissional e organizacional. Pessoal, porque, não se pode encarar o professor como um transmissor de conhecimentos, mas como um facilitador da aprendizagem, onde suas próprias características pessoais devem ser desenvolvidas para melhor realizar seus propósitos. Profissional, no sentido de evolução do seu próprio conhecimento e desenvolvimento técnico através do contínuo processo de capacitação. Organizacional, que contempla a dimensão pessoal e profissional integradas a um contexto determinado, definido por normas, políticas, objetivos, estrutura, que são o continente para a participação do indivíduo.

A contínua negociação do contrato psicológico passa então, pela observação e avaliação da relação existente entre suas necessidades e o resultado obtido tanto no âmbito pessoal, como no profissional e no organizacional.

A investigação dos motivos pelos quais os professores permanecem vinculados à PUC PR, conduzida neste estudo, considera, de acordo com a literatura pesquisada: os fatores intrínsecos e extrínsecos, além das expectativas individuais que operam neste contexto, buscando embasamento na Teoria da Motivação-Higiene de Frederick Herzberg e na Teoria das Expectativas. Entre os pressupostos básicos da Teoria das Expectativas, segundo Lawler<sup>4</sup> tem-se que o comportamento e as atitudes são determinados por uma combinação de forças do indivíduo e do ambiente - nem o indivíduo sozinho nem o ambiente determinam o

<sup>3</sup> NÓVOA, Antonio. *Os professores e sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992. p.15-31.

<sup>4</sup> LAWLER III, Edward, NADLER, David A. Motivation: a diagnostic approach. In: LEAVITT, Harold J. *et al.* (Coord). *Readings in managerial psychology*. 4. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1989. p.5.

comportamento. O indivíduo ao ingressar numa organização traz experiências e toda uma história de desenvolvimento que lhe proporcionou necessidades específicas, modos de ver o mundo e expectativas de como as organizações devem tratá-lo. Todos estes fatores internos influenciam o modo como o indivíduo irá responder à organização, assim como os fatores externos correspondentes ao ambiente de trabalho. Depreende-se também da Teoria, que as pessoas tem diferentes tipos de necessidades, desejos e metas e diferem em que tipos de recompensas desejam. Ainda segundo este autor, estudos baseados na Teoria das Expectativas demonstram que os indivíduos tendem a escolher aqueles empregos que eles sentem que podem oferecer aquelas recompensas que são por eles valorizadas. A Teoria baseia-se na premissa de que o indivíduo tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações e ainda, devido à preferência de certos resultados é que faz a escolha entre as condutas que levem aos resultados esperados. Assim, a escolha de uma organização para trabalhar parece responder a uma expectativa de resultados esperados pelo indivíduo.

A Teoria da Higiene-Motivação de Herzberg<sup>5</sup>, diz que as pessoas são movidas por duas categorias diferentes de necessidades, independentes entre si e que influenciam o comportamento no trabalho de maneiras diferentes. São os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais. Os Fatores Higiênicos referem-se ao contexto do trabalho, portanto fatores extrínsecos, englobando as condições físicas e ambientais, o salário, o tipo de supervisão recebida, as relações interpessoais e as políticas de administração. Os fatores Motivacionais são intrínsecos, possibilitam a satisfação das necessidades de auto-realização no trabalho. Referem-se ao conteúdo do cargo, envolvendo sentimentos de realização, de crescimento, de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício de atividades significativas. Herzberg sugere que as organizações devem prover os fatores de higiene como forma de

---

<sup>5</sup>HERZBERG, Frederick. The motivation-Hygiene Theory. In: VROOM, Victor H., DECI, Edward (org.) *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973. p. 86-90.



evitar insatisfação no trabalho e ir continuamente possibilitando o alcance dos fatores motivacionais. Com base principalmente nestas teorias e também contemplando outros estudos sobre motivação, procura-se lançar luzes sobre o contrato psicológico estabelecido, particularmente sob a ótica de um dos signatários: o professor. Procurou-se pesquisar a questão motivacional a partir da realidade vivenciada pelos sujeitos pesquisados, no seu ambiente de trabalho, de acordo com uma visão fenomenológica.

Assim, o primeiro capítulo visa oferecer uma visão panorâmica do seu conteúdo e apresentar uma breve descrição dos elementos do contexto – as pessoas, a organização e suas normas.

O segundo capítulo destina-se a estabelecer os passos metodológicos seguidos para obtenção dos dados, assim como para a sua análise, além da explicitação das características da pesquisa e sua instrumentalização.

O terceiro capítulo expõe o referencial teórico onde se procurou considerar a interação entre o indivíduo e a organização, estando a motivação incluída neste tópico; considerou-se também pertinente expor idéias sobre a Universidade como organização, que com suas peculiaridades pode justificar muito do que ocorre na interação indivíduo-organização.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa, trazendo em primeiro lugar a caracterização da população entrevistada e a análise das variáveis pesquisadas: as expectativas, os fatores higiênicos e motivadores e as devidas comparações entre as variáveis.

No quinto capítulo são expostas as conclusões que se conseguiu obter pelo estudo realizado, assim como as recomendações julgadas pertinentes.



## 1.2 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO - A PUC PR

### 1.2.1 Identidade e Características

De acordo com seu Estatuto, aprovado pelo Ministério da Educação e do Desporto em 07/02/95, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná é uma Instituição de Ensino Superior, organizada sob a forma de associação, fundada em 1959 e reconhecida pelo Governo Federal nos termos do Decreto no. 48.232, de 17/5/60.

Tal como expressa em seu Plano de Ação 94/97 a PUC PR tem como missão: “a promoção e o desenvolvimento da verdade e das ciências tanto Humana como Divina, orientada pelos princípios cristãos”. Para atingi-la, prioriza os seguintes aspectos:

- Acadêmico - proporcionar aos seus alunos o acesso ao conhecimento, valorizando o processo de ensino-aprendizagem, em busca da formação integral das pessoas;
- Social - disseminar a cultura e o conhecimento para a comunidade, por meio da pesquisa e da prestação de serviços promovendo o progresso, o desenvolvimento social e a dignidade do homem;
- Funcional - viver num clima de comunidade fraterna e solidária.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, caracteriza-se como uma Universidade particular, comunitária e confessional. São características de uma Universidade comunitária, de acordo com Brandão<sup>6</sup>:

- a) ser pública, não estatal;
- b) não possuir proprietário individual, familiar ou empresarial;
- c) não possuir bens vinculados a particulares nem direitos de heranças de pessoas;
- d) em caso de extinção, seus bens serão utilizados exclusivamente para fins educacionais;

---

<sup>6</sup> BRANDÃO, Euro. *Identidade e filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná*. 2 ed. Curitiba: EDUCA, 1994. p. 21-22.

- e) não auferir lucros, devendo eventuais "superávit" serem empregados em benefício das próprias finalidades educacionais e de pesquisa;
- f) usufruírem de condições de entidade de utilidade pública ou filantrópica;
- g) estarem integradas às necessidades educacionais da região;
- h) ter caráter confessional ou fundacional.

É confessional, pois vinculada a uma mantenedora católica, pauta-se pela Constituição Apostólica das Universidades Católicas, aprovada pela Santa Sé. Ainda, de acordo com Brandão<sup>7</sup> sob este prisma caracteriza-se pela:

- a) inspiração cristã - A Instituição proclama, incentiva, valoriza os ensinamentos cristãos e procura ter em Cristo o modelo e exemplo;
- b) contribuição ao conhecimento humano à luz da fé - dirige toda a razão de ser do conhecimento para a dignificação do homem criado por Deus;
- c) fidelidade à mensagem cristã transmitida pela Igreja;
- d) serviço do povo de Deus - o serviço em benefício da comunidade, buscando promover a melhoria das condições de vida principalmente das populações mais carentes.

Mantida pela Sociedade Paranaense de Cultura, sociedade civil sem fins lucrativos, fundada em 31 de dezembro de 1950 com o objetivo de fundar e manter uma Universidade, concretizou-o em 14 de março de 1959, quando em reunião do seu Conselho Diretor, funda a Universidade Católica do Paraná. A fundação dá-se agregando as escolas de orientação católica existentes: Escola de Serviço Social, fundada em 1944; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Curitiba, fundada em 1950; Escola de Enfermagem Madre Leôni, fundada em 1953; Faculdade Católica de Direito do Paraná, fundada em 1956; Faculdade de Ciências Médicas, fundada em 1956; Faculdade de Ciências Econômicas, fundada em 1957 e

---

<sup>7</sup> BRANDÃO, Euro. *Identidade e filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná*. 2 ed. Curitiba: EDUCA, 1994. p. 27-28.

desagregada em 1977. A partir de dezembro de 1973 passou a ser dirigida pelos Irmãos Maristas, vinculados à Província de São Paulo. Foi logo em seguida implantada a Reforma Universitária, instituída pela Lei 5540/68, definindo a presente estrutura da Instituição e sua organização em Centros e Departamentos. Em 08 de novembro de 1985 recebe o título de Pontifícia, concedido pela Sacra Congregatio Pro Institutione Catholica de Roma, como designação honorífica que distingue a Universidade por relevantes serviços prestados tanto à Igreja como à sociedade<sup>8</sup>.

De acordo com seu Estatuto, a PUC PR tem por finalidades:

- Manter e desenvolver a pesquisa e o ensino da Teologia, Filosofia, das Ciências, Letras e Artes;
- Promover a cultura intelectual, física, artística, cívica, moral e espiritual;
- Preparar profissionais com sólida formação cristã, notáveis pelo saber, habilitados para o eficiente desempenho de suas funções, com senso de responsabilidade social e que sejam testemunhas de sua fé no mundo;
- Cooperar para o desenvolvimento sócio-econômico e cultural da comunidade, do Estado e do País;
- Promover o intercâmbio com outras universidades e instituições científicas e culturais, nacionais e estrangeiras.

### 1.2.2 Organização Acadêmica

Funciona atualmente em dois Campi: o Campus de Curitiba e Campus de São José dos Pinhais. Oferece trinta e seis cursos de graduação, em seis Centros Universitários:

- Centro de Teologia e Ciências Humanas, com os cursos: Filosofia, Pedagogia, Letras-Inglês, Letras-Português, Educação Física e Secretariado Executivo.
- Centros de Ciências Jurídicas e Sociais, com os cursos: Direito, Serviço Social, Comunicação Social (Publicidade, Propaganda e Jornalismo).

<sup>8</sup> PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. *PUC PR em dados*. Curitiba: EDUCA, 1995.



- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, com os cursos: Medicina, Odontologia, Enfermagem e Obstetrícia, Psicologia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Farmácia e Biologia.
- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, com os cursos: Química Industrial, Matemática, Engenharia Química, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia da Computação, Engenharia de Alimentos, Engenharia Civil, Desenho Industrial, Ciência da Computação, Bacharelado em Informática e Arquitetura e Urbanismo.
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas, com os cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Bacharelado em Informática, Direito e Pedagogia.
- Centro de Ciências Agrárias e Ambientais, com os cursos: Medicina Veterinária, Agronomia e Zootecnia.

Além dos cursos de graduação existe a oferta de cursos de Especialização (em diferentes áreas do saber, programados de acordo com as necessidades do mercado), um de Mestrado em Educação (Pedagogia Universitária e Gestão de Instituições de Ensino), um em Medicina (Cirurgia do Trauma), um em Odontologia (Ortodontia) e um em Computação. Para atender ao número de cerca de 14 mil alunos conta com um corpo docente de 951 (novecentos e cinquenta e um) professores (dados de maio de 1996).

### 1.2.3 Estrutura Organizacional e de Governo

A PUC PR é mantida pela Sociedade Paranaense de Cultura, cujos sócios efetivos são os Irmãos Maristas da Província de São Paulo. A estes, cabe tanto o gerenciamento da PUC PR como da SPC.

A PUC-PR é regida pela Legislação Federal de Ensino, pelas disposições do Direito Canônico, pela "Constituição Apostólica sobre as Universidades Católicas", pelo Estatuto da SPC, pelo seu Estatuto e Regimento Geral, por atos normativos internos, expedidos pelos órgãos singulares ou colegiados competentes.



De acordo com seu Estatuto, a Administração Superior da PUC PR compõe-se de:

- Grã-Chancelaria - órgão de supervisão, sendo o arcebispo de Curitiba o Grão-Chanceler. Tem a função de zelar para que a Universidade alcance suas finalidades enquanto Instituição Católica de Ensino Superior.
- Conselho Universitário - CONSUN - órgão consultivo e deliberativo, cuja atribuição é zelar pela consecução dos fins da Universidade;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE - órgão consultivo, deliberativo e normativo, supervisiona, coordena e orienta o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.
- Conselho de Administração Econômico-Financeira - CAEF - órgão de deliberação, para assuntos de ordem econômico-financeira.
- Conselho de Desenvolvimento - CONDES - órgão de consulta e assessoramento da Reitoria, tem a finalidade de cooperar com o CONSUN e a Entidade Mantenedora no zelo pelo patrimônio moral e cultural da Universidade, bem como no provimento de recursos necessários à manutenção e ao desenvolvimento da Instituição.
- Reitoria - órgão executivo que centraliza, superintende, coordena e fiscaliza todas as atividades universitárias. Exercida pelo Reitor e auxiliado em suas funções por um Vice-Reitor, Pró-Reitor Acadêmico, Pró-Reitor Administrativo, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Pró-Reitor Comunitário, Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento, que são nomeados pelo presidente da SPC, ouvidos seu Conselho Diretor e o Grão Chanceler por mandato de quatro anos.

A Administração Intermediária é constituída pelos Centros Universitários, que são congregações de Departamentos. A Administração de cada Centro é exercida por um Decano. O Decano deve ser escolhido entre os Chefes de Departamento do Centro e superintende, coordena e fiscaliza as atividades administrativas, didático-científicas e disciplinares do Centro. Existem ainda, o Conselho Interdepartamental que é órgão consultivo e deliberativo do Centro, a Congregação de cada Centro e os Colegiados de Curso, que responsabilizam-se pela coordenação didática de cada curso.

#### 1.2.4 A Carreira Docente

A Carreira Docente é a organização e disposição dos professores do Quadro em níveis progressivos. A primeira regulamentação do sistema de admissão e promoção do Corpo Docente da PUC PR data de 12 de Dezembro de 1977, através de resolução do CONSUN (Conselho Universitário). Na mesma data, o CONSUN aprova regulamentação do processo de enquadramento dos atuais membros do corpo docente na nova situação, criada com a implantação da carreira docente, que determinava o enquadramento do professor em uma das categorias previstas, ou seja: Auxiliar de Ensino, Professor Assistente, Professor Adjunto e Professor Titular.

O CONSUN em 20 de Abril de 1978 regulamenta a contratação de professores de Primeiro Provimento, que são aqueles professores responsáveis por novas disciplinas integrantes de cursos em fase de implantação. Estes, podiam ser contratados em situação especial como Adjuntos e passarem a Titular quando do reconhecimento do curso.

Em vigor atualmente, a Resolução n°. 01/94 CONSUN, que aprova alterações na regulamentação do sistema de admissão e promoção do Corpo Docente e apresenta como anexo a nova regulamentação do Sistema de Admissão e Promoção do Corpo Docente da PUC PR, donde são extraídos os pontos descritos a seguir:

##### 1.2.4.1 O Corpo Docente

O Corpo Docente da PUC PR abrange as seguintes categorias:

- **Auxiliares de Ensino** - professores que após estágio probatório poderão habilitar-se a ingressar no Quadro, como Professor Assistente.
- **Professores do Quadro** - (Professor Assistente I, II e III; Professor Adjunto I, II e III e Professor Titular).
- **Professores Visitantes e Conferencistas** - podem ser contratados por tempo determinado, para funções e/ou eventos específicos, tanto de Ensino, Pesquisa e/ou Extensão.



- **Professores de contrato especial** - que podem ser contratados em caráter excepcional para atender atividades de Ensino, Pesquisa e/ou Extensão.

#### 1.2.4.2 A Admissão ao Magistério na PUC PR.

Os candidatos ao Magistério na PUC PR deverão ser apresentados por professores da Instituição e declarar aceitação à identidade da PUC PR e à Constituição Apostólica sobre as Universidades Católicas. As admissões devem ser propostas pelo Departamento à Direção do Centro e seus processos encaminhados à Pró-Reitoria Acadêmica para as medidas pertinentes.

A seleção dos professores dá-se segundo forma e critérios estabelecidos pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), pelo Conselho Universitário (CONSUN) e pelo Conselho de Administração Econômico-Financeira (CAEF).

O professor ingressante no Magistério da PUC PR cumpre estágio probatório de dois semestres letivos e sua permanência e prosseguimento na carreira docente dependerão de avaliação deste período probatório.

A admissão poderá ser feita na condição de Professor Auxiliar de Ensino, de Professor Assistente ou de Professor Adjunto, de acordo com os seguintes critérios:

- Para a categoria de Auxiliar de Ensino: o exercício efetivo de atividades técnico-profissionais e/ou docentes de nível superior comprovado, durante no mínimo dois anos, acrescido de Certificado de curso de Especialização e aprovação em prova didática de Habilitação.
- Para a classe de Professor Assistente: título de Mestre e comprovação de exercício de Magistério Superior de pelo menos um ano ou aprovação em prova didática de Habilitação.
- Para a classe de Professor Adjunto: título de Doutor ou Livre Docente e comprovação de exercício de Magistério Superior de, pelo menos um ano, ou aprovação em prova didática de Habilitação.

#### 1.2.4.3 Promoção

A promoção de professores às diferentes classes do quadro é condicionada ao resultado de concursos. A progressão na carreira docente poderá ocorrer:

- de um nível para outro, imediatamente superior, dentro da mesma classe - resultante de avaliação de desempenho acadêmico e cumprimento de interstício de dois anos no nível respectivo;
- de uma classe para o nível inicial da classe seguinte, mediante habilitação em concurso e provas e títulos.

Poderão habilitar-se a concurso:

- Para a classe de Professor Assistente: os Auxiliares de Ensino devidamente habilitados para o Magistério no Ensino Superior e aprovados no estágio probatório. Constarão dos concursos as seguintes provas: de títulos, escrita, didática e prática, esta quando exigida pela natureza da disciplina.
- Para a classe de Professor Adjunto: os professores Assistentes com, no mínimo dois anos de Magistério nesta classe, nesta Universidade e que tenham concluído o curso de Mestrado. Constará do concurso prova de títulos.
- Para a classe de Professor Titular, os professores Adjuntos portadores do título de Doutor ou de Livre Docente, após cumpridos três anos de magistério nesta classe, nesta Universidade. Constará do concurso, prova de títulos e apresentação de defesa de trabalho acadêmico preparado para a oportunidade.

Para os concursos de promoção, serão considerados além de outros itens:

- assiduidade e pontualidade às aulas e às reuniões dos Colegiados.
- qualidades didáticas, eficiência, seriedade e equilíbrio no exercício das funções;
- Cursos de atualização, publicações, produção científica e didática;
- adequado cumprimento dos programas e créditos das disciplinas;
- relacionamento com as autoridades universitárias, com os membros dos corpos Docente, Discente e Administrativo da Universidade;



- Integração ao espírito próprio da Universidade.

#### 1.2.4.4 O Regime Jurídico de Trabalho

O regime jurídico do pessoal docente da PUC PR é o da Legislação do Trabalho e Previdência Social, legislação complementar e demais leis aplicáveis, assim como das disposições do Estatuto, Regimento Geral da Universidade e da própria regulamentação da carreira, firmada pela Resolução nº. 01/94 CONSUN. Cabe às autoridades universitárias e conselhos competentes, satisfeitos os dispositivos estatutários e regimentais, determinar tabelas de vencimentos e horários de trabalho.

A rescisão do contrato de trabalho do docente da PUC PR poderá ocorrer a qualquer tempo, por iniciativa do contratado ou da Universidade, na forma do previsto pela Legislação do Trabalho e da Previdência Social. Se a programação de um determinado ano letivo não previr carga horária para um professor e não lhe forem conferidos outros encargos, o contrato de trabalho poderá ser rescindido.

O órgão consultivo e de assessoria ao Reitor para assuntos pertinentes à política da Carreira Docente é a Comissão Permanente da Carreira Docente (CPCD), composta por um Professor Titular (representante de cada Centro Universitário, eleito pelo respectivo Conselho Interdepartamental) e três Professores Titulares (indicados pelo Reitor, com mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos).

#### 1.2.5 Caracterização do Corpo Docente

Serão expostas a seguir características do quadro de docentes desta universidade, na forma em que se encontrava definido à época da pesquisa, ou seja, Maio de 1996. Nesta data o corpo docente da PUC PR encontrava-se composto por um contingente de 951 professores, excetuando-se aqueles professores afastados, em licença sem remuneração, que somavam 74 indivíduos. Os professores assim se distribuem pelos setores da Universidade:

Quadro 1.1 *Distribuição dos professores nos setores da PUC PR.*

| Setores                                         | Professores |
|-------------------------------------------------|-------------|
| Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) | 354         |
| Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET)   | 239         |
| Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)   | 125         |
| Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH)    | 97          |
| Campus Universitário de São José dos Pinhais    | 109         |
| Administração                                   | 27          |

FONTE: Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Processamento de Dados.

Conforme demonstrado através do Quadro 1.1 o CCBS possui o maior contingente de professores. Embora não seja o maior centro em número de alunos, a especificidade dos cursos deste Centro Universitário, em muitos casos exige a presença do professor em aulas práticas, atendimentos e acompanhamento de pequenos grupos de alunos – cursos de Medicina, Fisioterapia, Psicologia, Fonoaudiologia, Enfermagem. Isto implica na contratação de professores em maior número, embora frequentemente com carga horária reduzida. Esta prática é possibilitada pelo regime horista de contratação de professores praticado por esta Universidade.

A seguir, demonstração da carga horária ocupada pelos professores na PUC PR, excetuando-se do número total, 158 professores que acumulam funções administrativas às letivas, respondendo por chefias de departamento, de órgãos suplementares, de setores administrativos ou participando da Administração Superior.

Quadro 1.2 *Carga horária.*

| Centros | Até 10h. | 11 a 20h. | 21 a 30h. | 31 a 40h. | Total |
|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| CCBS    | 197      | 82        | 33        | 14        | 326   |
| CCET    | 76       | 61        | 26        | 15        | 178   |
| CCJS    | 75       | 22        | 14        | 6         | 117   |
| CTCH    | 29       | 19        | 12        | 15        | 75    |
| CSJP    | 66       | 23        | 7         | 1         | 97    |
| TOTAL   | 443      | 207       | 92        | 51        | 793   |

FONTE: Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Processamento de Dados.

Demonstra-se com base no Quadro 1.2, que 650 professores, ou o equivalente a 81,96% do corpo docente dedica à Universidade menos de 20 horas/aula semanais de trabalho, sendo que 55,71% do total de professores possuem carga horária de até 10 horas/aula semanais. Tal dado verifica-se também, segundo pesquisa da Divisão de Estatística e Pesquisa Institucional que registra nos últimos anos, como média da carga horária semanal em função docente os seguintes números, de acordo com PUC em Dados (1995):

- em 1991 - 11 horas semanais;
- em 1992 - 11,3 horas semanais;
- em 1993 - 12,4 horas semanais;
- em 1994 - 11,9 horas semanais;
- em 1995 - 13,3 horas semanais.

Quanto à data de ingresso do professor à Universidade, os professores distribuem-se como o exposto na Tabela 1.1, sendo que a data de admissão mais antiga constante dos registros consultados é do ano de 1953.



Tabela 1.1 *Ingresso do professor à PUC PR.*

| Ano de Ingresso  | Frequência | Frequência relativa |
|------------------|------------|---------------------|
| Até 1960         | 4          | 0,4%                |
| 1961 a 1970      | 23         | 2,4%                |
| 1971 a 1980      | 133        | 13,9%               |
| 1981 a 1990      | 349        | 36,6%               |
| a partir de 1991 | 442        | 46,4%               |

FONTE: Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Processamento de Dados

No que se refere à posição na carreira docente, os professores distribuem-se na proporção abaixo descrita, considerando-se entretanto, como pertencentes ao Quadro de Carreira apenas os professores das classes Assistente, Adjunto e Titular.

Tabela 1.2 *Posição na carreira docente.*

| Classe             | Frequência | Frequência relativa |
|--------------------|------------|---------------------|
| Professor          | 276        | 29%                 |
| Auxiliar de ensino | 80         | 8,4%                |
| Assistente         | 354        | 37,2%               |
| Adjunto            | 176        | 18,5%               |
| Titular            | 65         | 6,8%                |

FONTE: Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Processamento de Dados

Com relação à Tabela 1.2, observa-se que 356 professores, ou seja, 37,4% do total encontram-se fora do Quadro de Carreira Docente, isto é, os Professores e Auxiliares de Ensino, sendo que destes, 274 ingressaram a partir do ano de 1991. O maior número de professores concentra-se na classe Assistente, onde ocorre número significativo de contratações.

## 2 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, com a descrição de seus passos, as questões objeto da pesquisa, sua delimitação, as definições constitutiva e operacional dos termos e variáveis e as técnicas de coleta de dados.

Tendo como objeto de análise a Motivação, o referencial teórico utilizado foi principalmente o da Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e a Teoria das Expectativas, além de uma visão geral sobre outras teoria que tratam do tema. As teorias sobre Motivação forneceram o suporte para a construção do instrumento de pesquisa que propiciou a análise dos fatores motivacionais que determinam a manutenção do vínculo do professor com a PUC PR, objetivo principal deste estudo assim como, das análises outras que daí derivam. Em vista da contextualização estabelecida, buscou-se fundamentos relativos às organizações - as universidades, em particular - e à interação entre o indivíduo e a organização.

### 2.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A questão básica que norteia esta pesquisa refere-se aos fatores motivacionais determinantes da manutenção do vínculo entre o professor e a PUC PR. Impulsionado pelo desejo do conhecimento deste segmento da comunidade universitária e baseado na fundamentação teórico-empírica consultada, foram formuladas as seguintes perguntas básicas para o desenvolvimento da pesquisa:

- Que fatores motivacionais determinam a manutenção do vínculo do professor com a PUC PR?
- Quais expectativas mobilizaram o professor a ingressar nesta Universidade e em que grau as vê satisfeitas?
- Existe relação entre o tempo de vinculação e os motivos de permanência?

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Foi utilizado nesta pesquisa o método de estudo de caso, tomando o corpo docente da PUC PR como unidade de análise, integrando-se os dados e suas conclusões, permitindo um estudo detalhado de um segmento da Instituição. Para Bruyne, Herman e Schoutheete(1991)<sup>1</sup>, o estudo de caso é: "o estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, empreendida em uma única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação".

Por suas características o trabalho pode ser enquadrado como um estudo descritivo, que, de acordo com Triviños (1992)<sup>2</sup> pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, não se restringindo à coleta, ordenação e classificação de dados, mas pode estabelecer relações entre variáveis.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que analisou os fatores motivacionais em um período definido. O período da coleta de dados compreendeu de fevereiro a julho do ano de 1996. Foram estabelecidas relações entre características motivacionais e os diversos dados demográficos da população entrevistada porém considerando-se um dado grupal, sem considerar a evolução destas características na história individual.

## 2.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS.

- **Carreira docente** - Organização e disposição dos professores no Quadro de Carreira em

---

<sup>1</sup> BRUYNE, Paul de, HERMANN Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. p. 224

<sup>2</sup> TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 110.



classes e níveis progressivos, permitindo a ascensão vertical e o deslocamento horizontal, obedecendo a critérios de qualificação e tempo de vinculação à Instituição, correspondendo a elevação salarial.

- **Motivação** - Genericamente designado na literatura como a inclinação para a ação, que tem origem num motivo.(Archer, 1990)<sup>3</sup>.
- **Fatores Higiênicos** - De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (Herzberg, 1959)<sup>4</sup>, são fatores que representam condições essenciais do contexto do trabalho e que previnem a insatisfação do trabalhador.
- **Fatores Motivacionais** - De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (Herzberg, 1959)<sup>5</sup>, são fatores que possibilitam a satisfação de necessidades de auto-realização no trabalho.
- **Reconhecimento** - Sentimento positivo provocado por demonstrações de que o trabalho e o esforço são vistos como valiosos para a Instituição e para a comunidade.
- **Natureza do Trabalho** - A natureza da atividade, definida pelas suas características e habilidades necessárias para sua execução.
- **Responsabilidade** - Obrigação de responder pelos próprios atos ou pelos atos de outrem.
- **Realização** - Sentimento de que as potencialidades individuais vem sendo utilizadas e desenvolvidas.
- **Progresso** - Oportunidade de ascensão na vida profissional, abrangendo tanto o aspecto formal da carreira como o crescimento na compensação financeira.
- **Políticas de Administração** - Conjunto de princípios e objetivos que fornece a base para as diretrizes administrativas da Instituição.
- **Supervisão** - Forma como é exercida a autoridade instituída por posição hierarquicamente superior.

---

<sup>3</sup> ARCHER, Ernest. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, Cecília W. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990. p.4.

<sup>4</sup> HERZBERG, Frederick. *The Motivation...* p.87.

<sup>5</sup> HERZBERG, Frederick. *The Motivation...*p.88.

- **Recompensa financeira** - A compensação financeira oferecida ao trabalhador como contrapartida ao trabalho executado, podendo ser direto e indireto (benefícios, vantagens).
- **Relações interpessoais** - Interação que se estabelece entre as pessoas que mantêm contato por força de qualquer circunstância, onde intervêm as características de personalidade individual e os fenômenos inerentes aos processos grupais.
- **Condições ambientais de trabalho** - As condições do contexto do trabalho, no que diz respeito ao ambiente físico, condições de estabilidade da Instituição e do profissional.
- **Expectativa** - Percepção subjetiva da possibilidade de satisfação das necessidades como decorrência de ação praticada.

## 2.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto ao Corpo Docente da PUC PR. A população total compõe-se de 951 professores com diferentes tipos de contrato de vinculação, de acordo com a regulamentação do Quadro de Carreira, ou seja: Professor (fora do Quadro), Auxiliar de Ensino (fora do Quadro), Assistente I, II e III, Adjunto I, II e III (do Quadro) e Titular, além do Professor Visitante e Conferencista e Professores de Contrato Especial. Não foram incluídos na pesquisa o professor Visitante, Conferencista e em Contrato Especial, uma vez que tem períodos curtos de permanência e são contratados para eventos específicos, nem o Professor e o Auxiliar de Ensino por não fazerem parte do Quadro de Carreira. Não foram incluídos também na pesquisa os professores em licença sem remuneração, por estarem afastados da Universidade. Os professores assim se distribuem, de acordo com sua situação de vinculação à Universidade:

- Professor - 276
- Auxiliar de Ensino - 80
- Assistente - 354
- Adjunto - 176
- Titular - 65

- Licença sem vencimentos - 74

Foram considerados para fins de definição da amostra, então, os professores do Quadro, ou seja: Assistentes, Adjuntos e Titulares.

De acordo com a orientação teórica levantada e o interesse particular da pesquisa, optou-se por incluir na amostra aqueles professores cujo tempo de vinculação à Universidade ultrapassa os 5 anos. Considera-se que seja este um período razoável para que o indivíduo passe pelas fases iniciais de reconhecimento e adaptação e tenha estabelecido ou não com a Universidade uma relação mais consciente, tendo reconhecido as suas características, potencialidades e limitações com maior domínio e tenha decidido ficar.

Foram também excluídos da amostra aqueles professores com duplo papel dentro da Instituição, isto é, aqueles que desempenham funções administrativas além das docentes, ocupando cargos diretivos nos diversos níveis. Tal segmentação deu-se pelo julgamento de que são segmentos com atribuições diferenciadas, o que poderia interferir nos resultados da pesquisa, a não ser que fossem tratados como segmentos independentes e analisados comparativamente, extrapolando, porém o objetivo da presente pesquisa.

Com isto, o estudo limitou-se àqueles professores com mais de 05 (cinco) anos de vinculação à Universidade, com atividade unicamente dirigida à docência. Tal segmento da população compõe-se então, de 341 indivíduos, assim distribuídos nos Centros Universitários:

- CCBS - 183
- CCET - 71
- CCJS - 42
- CTCH - 45



Para efeito de análise das diferenças dos fatores determinantes da vinculação do professor com a Universidade entre as diversas faixas de tempo de vínculo, estes ficaram seccionados em 3 faixas, de acordo com o ano de ingresso à Instituição, ou seja: (1) até 1980, (2) de 1981 a 1985 e (3) de 1986 a 1990, havendo, por conseguinte a distribuição dos professores, de acordo com o ano de ingresso conforme demonstrado a seguir:

*Tabela 2.1 Professores de acordo com ano de ingresso e Centro Universitário.*

| Centros | até 1980 | de 81 a 85 | de 86 a 90 | Total |
|---------|----------|------------|------------|-------|
| CCBS    | 54       | 62         | 67         | 183   |
| CCET    | 24       | 17         | 30         | 71    |
| CCJS    | 17       | 14         | 11         | 42    |
| CTCH    | 13       | 13         | 19         | 45    |
| TOTAL   | 108      | 106        | 127        | 341   |

FONTE: Divisão de Processamento de Dados e Divisão de Recursos Humanos.

#### 2.4.1 Amostragem

O tipo de amostragem probabilística empregada foi a estratificada, proporcional às faixas de tempo de vinculação e classe na carreira, com retirada sistemática, através de tábua de números probabilísticos. A amostra ficou constituída de 120 professores em atividade na PUC PR.

#### 2.5 TIPOS DE DADOS

Os dados apresentados nesta pesquisa são provenientes basicamente de duas fontes:

- relatórios da Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Processamento de Dados da PUC PR onde constam o nome do professor, o ano de ingresso, o nível e classe na carreira, o departamento a que pertence e a carga horária semanal (letiva e administrativa).

- formulário para coleta de dados e entrevista realizados com os professores, embasados no referencial teórico consultado. O questionário obedeceu ao modelo da Escala Likert. A entrevista realizada de forma não-estruturada.

## 2.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários deu-se através da Escala Likert, que permite a transformação de dados qualitativos em quantitativos, o que possibilita o tratamento estatístico dos dados para a posterior análise e interpretação.

A construção do instrumento e pesquisa obedeceu à seguinte metodologia: primeiramente, após levantamento do referencial teórico, foram realizadas entrevistas com professores e autoridades universitárias, com o objetivo de aprofundar o conhecimento do segmento docente desta Universidade. Após, foi elaborado um grande número de sentenças sobre aspectos significativos sobre o assunto em tela, buscando a impressão dos professores sobre as mesmas.

Após seleção e aprimoramento das questões, estas foram arranjadas no formulário que serviu de instrumento de pesquisa. Estas, referiram-se aos Fatores Higiênicos e Motivadores propostos pela Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg.

Optou-se por oferecer no formulário questões abertas, visando analisar através destas, a questão das expectativas que os professores tem com relação à Universidade e ainda uma resposta direta acerca dos motivos que os azem permanecer nesta Universidade.

Visando a análise demográfica da amostra, a primeira parte do questionário compôs-se de dados pessoais, que forneceram subsídios à análise das relações entre as variáveis, quando da interpretação dos dados. O instrumento que serviu de base para a pesquisa foi submetido a

um teste prévio, onde participaram 18 professores, cujas características eram as mesmas da amostra já definida. Este procedimento alertou para alguns problemas de interpretação e entendimento das questões e orientou as reformulações necessárias até a elaboração final do formulário. Após, o mesmo foi distribuído aos professores nas Secretarias dos Centros Universitários, mediante uma carta de apresentação do trabalho.

Foi solicitada a realização de entrevista com uma parte dos componentes da amostra, envolvendo 13 professores. A entrevista não-estruturada, segundo Richardson et al. (1985)<sup>6</sup> "visa a obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, as suas descrições de uma situação em estudo". Com isto, procurou-se enriquecer a análise qualitativa do problema em estudo.

## 2.7 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS E INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PESQUISA

A seguir, descrição da forma como foram investigados os dados de interesse para a pesquisa. Dados relativos à carreira docente, como a classe e o nível atuais do professor, foram pesquisados na primeira parte do instrumento de pesquisa, onde se pergunta a classe e o nível atuais de carreira.

Quanto ao aspecto de Motivação, foi estudada em relação ao corpo docente da PUC PR, embasado na Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg<sup>7</sup> e na Teoria das Expectativas, mediante utilização de escala tipo Likert e questões abertas para resposta livre e ainda em entrevista não-estruturada. A presença dos fatores higiênicos e motivacionais foi analisada mediante questões específicas para cada um dos fatores. O formulário ficou constituído

---

<sup>6</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 161.

<sup>7</sup> HERZBERG, Frederick. *The Motivation...* p. 86-90.



como explicitado a seguir:

**Fatores Higiênicos** - Foi analisado em que medida o professor os encontra na Instituição, mediante questões sobre: condições ambientais, relacionamento interpessoal, remuneração, supervisão e políticas administrativas.

**Condições de trabalho** - Foi investigado através de questões sobre o ambiente físico, assim como a segurança e estabilidade na Instituição, como segue:

Questão 5 - A PUC PR oferece as condições materiais (equipamentos, instalações, materiais, pessoal auxiliar) necessários ao desenvolvimento do seu trabalho.

Questão 6 - O número de alunos por turma costuma ser mais elevado que o desejável para o bom andamento do trabalho na PUC PR.

Questão 7 - A carga horária destinada ao professor na PUC PR normalmente não é suficiente para a execução das atividades (aulas, correção de trabalhos e provas, preparação de aulas práticas, atendimento a alunos, etc.).

**Relações Interpessoais** - procurou-se sondar o clima existente no ambiente de trabalho no que diz respeito à interação entre as pessoas.

Questão 15 - O trabalho na PUC PR propicia a existência de relações de cooperação e amizade entre os professores.

Questão 16 - Disputas de poder e conflitos de interesses, freqüentemente ocorrem e dificultam as relações entre os professores na PUC PR.

Questão 17 - A convivência com profissionais com expectativas e necessidades semelhantes às suas tem sido enriquecedora no ambiente da PUC PR.

**Recompensa financeira** - foi considerado tanto o salário direto como indireto, relacionando-o a questões da vida financeira do docente.

Questão 8 - O vínculo empregatício com a PUC PR oferece segurança e condições de realizar planejamento de médio e longo prazos em sua vida particular.

Questão 9 - A remuneração oferecida pela PUC PR representa recompensa adequada ao trabalho que realiza.

Questão 11 - A remuneração oferecida pela PUC PR é compatível com os valores praticados pelo mercado.

Questão 14 - A progressão na carreira na PUC PR propicia compensação financeira condizente.

**Supervisão** - buscou-se investigar como o docente percebe a ação das chefias de Departamento e outras instâncias superiores.

Questão 10 - Os professores ressentem-se da falta de um sistema eficaz de avaliação do trabalho docente na PUC PR.

Questão 23 - As instâncias superiores, representadas pela Chefia de Departamento, Decano e Pró-Reitorias assumem papel de apoio ao professor na PUC PR.

Questão 25 - O professor da PUC PR não sabe a quem recorrer em situações em que sinta dificuldades de ordem acadêmica ou administrativa.

**Políticas Administrativas** - Procurou-se verificar se o professor conhece as diretrizes e objetivos da Instituição.

Questão 13 - As normas que regem a carreira docente na PUC PR são seguidas rigorosamente, proporcionando segurança ao professor, através de critérios objetivos de promoção.

Questão 27 - A PUC PR torna clara aos seus professores as suas políticas e ações administrativas, através de um sistema eficaz de comunicação.

Questão 28 - A PUC PR não torna explícito aquilo que realmente espera do seu professor.

Questão 29 - O Departamento tem política definida de distribuição de horas/aula de modo que atenda com justiça aos interesses dos professores.

**Fatores Motivadores** - Foi analisada a percepção do professor com relação aos sentimentos gerados por fatores ambientais e/ou internos, capazes de gerar motivação no trabalho, mediante questões sobre: progresso, responsabilidade, a natureza do trabalho, reconhecimento e realização, segundo modelo da escala Likert.

**Realização** - Foi analisado através de questões que visaram esclarecer se o indivíduo considera estar desenvolvendo o seu potencial na atividade docente na Universidade.

Questão 18 - A atividade docente na PUC PR tem favorecido a utilização de suas potencialidades, propiciando o auto-desenvolvimento contínuo.

Questão 19 - O(a) Sr(a). pode afirmar: “Sinto-me satisfeito com a qualidade do meu desempenho na atividade docente na PUC PR”.

**Reconhecimento** - Foi analisado através de questões que visaram esclarecer como o indivíduo percebe a valorização que recebe da Instituição e da comunidade.

Questão 31 - Fazer parte do corpo docente da PUC PR oferece prestígio e reconhecimento da comunidade em geral.

Questão 32 - São comuns as manifestações de encorajamento ao professor por parte de seus pares na PUC PR.

Questão 33 - Ocorrem manifestações de reconhecimento ao trabalho do professor, por parte de seus superiores nesta Universidade.

**Natureza do trabalho** - questões procuraram esclarecer se a atividade de Magistério é, em si mesma, compensadora para o indivíduo.

Questão 20 - O gosto pela atividade docente é o principal determinante de sua dedicação a esta Universidade.

Questão 21 - A atividade docente, por sua natureza, estimula à contínua atualização de conhecimentos; isto tem sido levado a efeito em sua atuação na PUC PR.

Questão 22 - O contato com os alunos tem sido fonte de satisfação no trabalho nesta Universidade.



**Responsabilidade** - Buscou-se investigar a percepção do professor sobre autonomia e participação em decisões que impactam a sua atuação.

Questão 24 - É estimulada e valorizada a participação do professor nas decisões do Departamento.

Questão 26 - Existem fatores que impactam negativamente seu desempenho na PUC PR, mas que estão fora de alcance para modificá-los.

Questão 30 - É delegada autonomia ao professor, para que conduza seu trabalho, de acordo com seus próprios critérios, observando as diretrizes gerais da PUC PR.

**Progresso** - Procurou-se verificar como o professor percebe a possibilidade de ascensão profissional na carreira docente nesta Universidade, tanto em relação ao seu aspecto normativo como da recompensa financeira por ela proporcionada.

Questão 12 - A estruturação da carreira docente na PUC PR não favorece o progresso do professor.

**Expectativa** - O professor foi estimulado a discorrer sobre quais elementos esperava encontrar na Universidade quando do seu ingresso e avaliar a medida em que efetivamente os tem encontrado.

Questão 1 - A literatura referente à motivação no trabalho diz que as pessoas ao se integrarem a uma situação de trabalho possuem expectativas quanto a ela. No seu caso, quais as expectativas o mobilizaram ao ingressar à PUC PR?

Questão 2 - Quais destas expectativas vem sendo atendidas?

Questão 3 - O que esperava encontrar na PUC PR e não vem encontrando?

## 2.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento, análise e demonstração dos dados, as técnicas estatísticas escolhidas foram:

- tabelas de distribuição de frequência;
- cálculo do qui-quadrado;
- gráficos.

Na organização dos dados, nos procedimentos estatísticos e na demonstração dos resultados foram utilizados programas de computador ( EPI Info, Microstat e Microsoft Graph).

Para as questões abertas do questionário, o procedimento utilizado foi analisar o conteúdo de todas as respostas, codificá-las e agrupá-las por códigos. Neste procedimento percebe-se, como esclarece Mucchielli<sup>8</sup> “diante da variedade aparente das respostas a pessoa encarregada da apuração deve inicialmente tranquilizar-se porque embora as respostas sejam diversas na sua formulação, classificam-se sempre dentro de alguns poucos conceitos-chave.”

Os depoimentos obtidos nas entrevistas individuais não estruturadas foram tratados qualitativamente, com o objetivo de enriquecer a análise dos dados.

---

<sup>8</sup> MUCCHIELLI, Roger. *O questionário na pesquisa social*. São Paulo: Martins Fontes, 1979. p. 36.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 UMA INTRODUÇÃO À TEORIA SOBRE MOTIVAÇÃO

Ingressar em uma organização para fazer parte de sua força produtiva revela-se um conjunto de processos interativos complexos, que envolvem desde os primeiros contatos do indivíduo com a organização até o estabelecimento de bases contratuais e acordos de ordem formal e objetiva que satisfaçam a ambos os lados envolvidos. A organização por seu turno, procura atrair indivíduos capazes de contribuir positivamente para a consecução daqueles objetivos aos quais se destina, oferecendo-lhes então condições objetivas e explícitas que se materializam num contrato formal de trabalho. De outro lado, os indivíduos ao buscarem integrar-se a uma organização trazem consigo toda uma bagagem de experiências anteriores, de conhecimento, de valores, sentimentos, gostos, habilidades, limitações e expectativas a respeito daquilo que esperam obter através do trabalho e daquela organização em particular.

As pessoas para engajarem-se às organizações estão dispostas a fazer investimentos pessoais no sentido de integração à mesma, visando a satisfação de suas necessidades e permanecem constantemente procurando avaliar a medida de seus investimentos em comparação com o esperado. Segundo Vroom (1970)<sup>1</sup>, o resultado de várias pesquisas demonstram que a escolha das pessoas por determinado trabalho e numa determinada organização e a probabilidade de que elas continuem neste sistema, são dependentes tanto de variáveis pessoais como situacionais.

A dinâmica da interação entre o indivíduo e a organização é um processo de mútua negociação que implica tanto em aspectos formais e objetivos que se expressam no contrato

---

<sup>1</sup> VROOM, Victor H. *Industrial Social Psychology*. In: Vroom, Victor H.(org) *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973. p.91-106.



formal estabelecido como também aqueles aspectos de natureza subjetiva e implícita, de ambos os lados. Esta vinculação revela-se um contrato complexo, dinâmico, designado como um contrato psicológico, que segundo Schein (1982)<sup>2</sup> é "um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização". Ainda de acordo com Schein, o contrato psicológico diz respeito àquelas expectativas que o indivíduo traz com relação ao trabalho e à organização e vice-versa. Tanto as pessoas como as organizações criam suas expectativas a partir de suas necessidades internas, das imposições do ambiente, das experiências passadas e de outras fontes. Quando as necessidades ou os fatores ambientais se modificam, mudam também estas expectativas, o que torna o contrato dinâmico, a ser constantemente renegociado.

Assim, tem-se que a decisão de participar de uma organização parece ser determinada pela relação existente entre a contribuição individual e a percepção do retorno oferecido pela organização, e em que medida o indivíduo vê satisfeitas as suas necessidades. Encontra-se em Vroom (1970)<sup>3</sup> a afirmação de que a atratividade de um sistema social para uma pessoa e a probabilidade de que ela se retire voluntariamente estão relacionadas às satisfações e insatisfações resultantes do pertencimento à organização.

Para Bergamini (1980)<sup>4</sup>, "a dinâmica da interação indivíduo-organização tem algo a ver com as formas pelas quais as solicitações dos indivíduos e os recursos oferecidos pela empresa se combinam e se trocam".

Na medida em que as expectativas vão sendo frustradas e o indivíduo percebe dissonâncias com relação ao contrato tende a modificar a intensidade de sua vinculação,

---

<sup>2</sup> SCHEIN, Edgard H. *Psicologia...* p. 18

<sup>3</sup> VROOM, Victor H. *Industrial...* p.91.

<sup>4</sup> BERGAMINI, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1980. p. 128.

podendo vir a desligar-se do sistema. Pode-se encarar a mudança de emprego como um processo de busca de condições mais favoráveis de satisfação de necessidades.

Com relação ao nível de envolvimento dos membros da organização, Schein (1982)<sup>5</sup>, cita Etzioni que distingue três tipos de envolvimento:

- a) alienado - onde a pessoa não está psicologicamente envolvida, mas é obrigada a permanecer como membro;
- b) calculista - onde a pessoa está envolvida na medida em que o seu trabalho e a sua vinculação lhe apresentem retorno financeiro;
- c) moral - onde a pessoa está intrinsecamente envolvida e identificada com a missão da organização.

Schein acrescenta ainda que o que a organização consegue em termos de envolvimento de seus membros está de acordo com o que ela oferece como recompensa e de acordo com o tipo de autoridade que ela usa. A organização exerce o seu lado no contrato psicológico através do exercício do poder e da autoridade, que são aspectos formais inerentes às organizações. Já, como se viu, o indivíduo pode apresentar diferenças na sua forma de agir, reduzir sua participação, atuar em desconformidade com o que a empresa espera dele e até retirar-se.

Depreende-se daí, que o envolvimento pode sofrer alterações dependendo da forma de condução da organização e da conseqüente administração do contrato psicológico: ou consegue evolução em busca do envolvimento moral ou pode causar a transformação de um envolvimento moral em calculista ou alienado, até que não seja mais viável a manutenção do vínculo. Assim, a ruptura do vínculo pode dar-se por iniciativa de qualquer um dos signatários. A organização corre riscos caso seus membros mantenham um baixo nível de

---

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgard H. *Psicologia...* p.77.

envolvimento com os objetivos organizacionais. O processo de exame da reciprocidade do vínculo é constante, isto é, cada uma das partes continuamente avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca.

A concepção de homem que o administrador possui, influencia a administração e tende a imprimir às organizações práticas onde esta visão tende a transparecer. Douglas McGregor (1973)<sup>6</sup> explicita as diferentes abordagens subjacentes à prática administrativa e defende que cada uma destas abordagens reflete uma visão diferente sobre a natureza do comportamento humano. Através do que denominou Teoria X, expõe o modelo mecanicista da Administração Científica, com seus pressupostos - alguns explícitos e outros implícitos, na forma de gerenciamento. A Teoria X supõe que as pessoas são, por natureza, indolentes e trabalham o mínimo possível; são preocupadas consigo próprias e indiferentes às necessidades da organização; são resistentes a mudanças, sem ambição, não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser conduzidas; são crédulas, ingênuas e prontas para a ação de demagogos e charlatões. Por consequência, a administração é exercida de forma centralizada e controladora, buscando modificar o comportamento das pessoas para que passem a contribuir para o atingimento das necessidades da Organização. As pessoas deveriam ser então, persuadidas, recompensadas, punidas, controladas, ter suas atividades dirigidas, pois não possuem auto-determinação para a ação na organização.

Considerando as Ciências Sociais, que modificaram a visão do ser humano e mostraram que as pessoas realmente comportavam-se daquela forma no trabalho, não por serem realmente assim, mas que a filosofia administrativa empregada as levava àquela determinada forma de ação, McGregor opõe à visão mecanicista, uma abordagem mais humanista da natureza e motivação humanas: chamou-a Teoria Y. Afirma que as pessoas não

---

<sup>6</sup> MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. In: VROOM, Victor H. *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973. p.306-319.



são naturalmente passivas ou refratárias às necessidades da organização. A motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a disposição para despender esforços para a consecução dos objetivos da organização estão presentes nos indivíduos, não é a organização que os colocará dentro das pessoas. Cabe à administração tornar possível ao indivíduo o reconhecimento e o desenvolvimento destas características, mediante a criação de oportunidades, removendo obstáculos, encorajando o crescimento e fornecendo orientação.

De acordo com Hoy e Miskel (1982)<sup>7</sup>, apesar de o constructo da Teoria Y não ser uma panacéia, já que falha na percepção das diferenças individuais, pois nem todas as pessoas tem o mesmo grau de aceitação de responsabilidade ou afimco com que trabalham, seus pressupostos devem ser considerados, principalmente pelos administradores que possuem em sua organização profissionais de nível mais elevado de formação, como é o caso dos professores do ensino superior. Estes, conforme Rodriguez (1983),<sup>8</sup> requerem autonomia na direção de suas atividades, sob pena de tornarem-se passivos ao perder o controle sobre seu trabalho.

Muito se tem estudado e buscado explicações a respeito do que faz os indivíduos comportarem-se de uma ou de outra forma. Não se encontra, entretanto, senão explicações parciais, calcadas na concepção de homem inerente a cada um dos enfoques que se preocupa em responder às questões. A corrente cognitivista, pressupõe que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo, lutam para atingir seus objetivos, baseados na representação internalizada do ambiente. Para os cognitivistas a motivação do comportamento humano é um processo psicológico complexo em que estão envolvidos

---

<sup>7</sup> HOY, Wayne K., MISKEL, Cecil G. *Educational administration*. 2 ed. New York: Random House, 1982. p. 172-174.

<sup>8</sup> RODRIGUES, L. L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: *Administração universitária em tempo de crise*. Vol I. Salvador: OUI, 1983. p. 277.

outros processos psicológicos, como a percepção e o pensamento (Aguiar, 1980).<sup>9</sup> Já entre os behavioristas, ainda segundo Aguiar, a ênfase é dada à aprendizagem, onde as respostas dadas pelo indivíduo no presente são conseqüências das respostas dadas por ele no passado; assim, o que ativa o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento no passado, que podem ser recompensa ou punição. Portanto, os behavioristas não se referem à motivação de forma diferente de seus esquemas de condicionamento, isto é, todo comportamento observável é fruto de aprendizagem que se realizou através de condicionamento.

Para Freud, são as forças instintivas que direcionam o comportamento e, portanto, atuam quase sempre fora do nível da consciência. A motivação humana é a busca de satisfação dos instintos.

Embora não se tenha explicações conclusivas a respeito do tema, o que existe como pontos em comum à maioria dos enfoques, (com exceção do behaviorista) é que: as pessoas não fazem as mesmas coisas movidas pelos mesmos motivos; não buscam as mesmas coisas, nem em comparação às outras pessoas nem em comparação às diferentes fases de suas próprias vidas. Ainda, que o comportamento humano tem sempre subjacente um ou mais motivos a determiná-lo, sendo variável o nível de consciência dos motivos para o indivíduo.

Para se iniciar a explanação do tema, é necessária a definição de alguns termos, tais como se encontram em Archer (1990)<sup>10</sup> : " Motivação é uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que uma necessidade. Um fator de satisfação é algo que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação ".

---

<sup>9</sup> AGUIAR, Maria Aparecida F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1980. p. 143.

<sup>10</sup> ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (org.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 4.



A motivação nasce das necessidades humanas; o indivíduo estará motivado para se comportar a partir da existência de uma necessidade energizando o seu comportamento. Necessidade, por sua vez, pode-se designar como uma condição interna, que pode estar ativa ou latente, e que funciona como uma lacuna que exige seu preenchimento para que o organismo possa voltar ao estado de equilíbrio. Todos os indivíduos possuem complexos padrões de necessidades, intimamente ligados à personalidade, sendo também expressão dela própria.

Bergamini (1980)<sup>11</sup> define a motivação como "uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada pessoa".

Leboyer (1994)<sup>12</sup> define motivação como "um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter este esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia".

Hoy e Miskel (1982)<sup>13</sup> também contemplam a questão da ativação e manutenção da atividade em sua definição, onde: "a motivação é um conjunto de forças complexas, energia, necessidades, tensão e outros mecanismos que iniciam e mantêm a atividade voluntária dirigida à consecução de objetivos individuais".

O mecanismo genericamente definido como responsável pelo comportamento

---

<sup>11</sup> BERGAMINI, Cecília W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. *Revista de administração de empresas*. São Paulo: out-dez, p. 41-52, 1990.

<sup>12</sup> LÉVI-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994. p.40-41.

<sup>13</sup> HOY, Waine K.; MISKEL, Cecil G. *Educational...*p. 137.



motivado é de que uma deficiência naquilo que o indivíduo tem como necessidade cria um estado de desequilíbrio ou tensão. O indivíduo procura então, adotar certos comportamentos para retornar ao estado de equilíbrio, pela consecução de suas metas ou atingimento de objetivos. O resultado de suas ações funciona como feedback que modifica o estado interior pela redução ou elevação do estado de equilíbrio interno.

O intelecto atua para conseguir satisfação das necessidades através da busca e armazenamento do conhecimento e do direcionamento das funções motoras no sentido de buscar os fatores de satisfação no ambiente. O intelecto busca, armazena, sistematiza e avalia os conhecimentos no sentido de satisfazer as necessidades. Aqueles elementos com maior ou menor potencialidade de satisfação das necessidades são como que classificadas pelo intelecto. Preferência, então, é o valor que o intelecto atribui aos fatores de satisfação ou de contra-satisfação. Os fatores de satisfação são aqueles que preenchem as necessidades sentidas pelo organismo.

Archer (1990)<sup>14</sup> alerta para interpretações incorretas acerca da motivação e do comportamento humano onde aquilo que satisfaz uma necessidade é freqüentemente confundido com a própria necessidade. Quando fatores de satisfação são percebidos como necessidades dão a falsa impressão de que as necessidades tem origem no ambiente, e por conseguinte que as pessoas podem motivar outras pessoas. O autor afirma que os fatores de satisfação são a antítese das necessidades, pois as eliminam. Segundo este argumento pode-se afirmar que as necessidades são os motivadores, e portanto, a motivação nasce somente destas e não daqueles elementos que as satisfazem. As necessidades humanas não são conseqüências diretas nem da satisfação nem da contra-satisfação; são conseqüências da natureza intrínseca da pessoa e podem estar latentes ou ativas.

---

<sup>14</sup> ARCHER, Ernest R. *O mito da motivação...* p.4.

Uma vez que a satisfação das necessidades envolve interação entre a pessoa e o ambiente, tem-se que considerar a importância dos processos perceptivos nesta interação, e também que a realidade objetiva sofre ação do intelecto e da afetividade ao ser percebido pelo indivíduo. Assim, é a percepção que seleciona dentre os inúmeros fatores que estimulam o indivíduo, aqueles que apresentam aspectos particularmente significativos para ele, sejam advindos do ambiente externo ou sejam do próprio mundo interior. Há, porém, limitações na capacidade perceptiva do indivíduo, motivadas pelo dinamismo do ambiente, pela interferência de outros processos mentais que são, por sua vez, sujeitos a perturbações (memória, pensamento) e à própria limitação dos órgãos sensoriais que são os canais de contato com o ambiente. A percepção sofre também influência dos fatores emocionais, das necessidades, valores, das experiências passadas, das características de personalidade. Portanto, o indivíduo relaciona-se com o ambiente da forma que o percebe, resultando em um processo subjetivo, próprio de cada indivíduo. Para se tentar compreender os motivos que levam a pessoa a agir de determinada forma em uma situação é necessário compreender como ela define a situação.

Estas considerações sobre a percepção cabem tanto à explicação do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho como ao próprio enfoque dado à motivação pelos diferentes teóricos e linhas de pensamento. Além dos processos motivacionais em si, existem ainda as teorias que se propõem a explicar a dinâmica da motivação para o trabalho, que serão abordadas a seguir. Bowditch<sup>15</sup> propõe a separação das teorias motivacionais em três grupos: as Teorias de Conteúdo Estático, as de Processo e as Teorias Baseadas no Ambiente.

As chamadas Teorias Motivacionais de Conteúdo Estático referem-se a variáveis individuais ou situacionais, que se supõe, sejam responsáveis pela conduta e preocupam-se

---

<sup>15</sup> BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 39.



em responder à questão: *o que energiza o comportamento humano?* Entre estas, estão a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e a Teoria de Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, além da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria ERC de Alderfer.

O outro grupo de teorias, as chamadas Teorias Motivacionais de Processo objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se mantém e termina, num processo dinâmico de mútua influência entre o indivíduo e o meio; buscam responder à questão: *como* a motivação ocorre? Entre estas, a Teoria das Expectativas, a Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta e a Teoria do Estabelecimento de Metas.

As Teorias de Motivação Baseadas no Ambiente, enfocam os antecedentes das variáveis às quais normalmente se atribui o comportamento motivado e a forma como o comportamento se mantém ao longo do tempo. Designadas como a Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes, a Teoria da Comparação Social, Teoria da Equidade, Teoria do Intercâmbio e Teoria do Aprendizado Social.

Serão expostas a seguir idéias básicas de cada uma das teorias citadas, com maior detalhamento para a Teoria da Motivação-Higiene e a Teoria das Expectativas, que forneceram o suporte teórico para a pesquisa, além da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, por ser um conhecimento clássico sobre o tema. Primeiramente será feita uma breve exposição sobre as teorias citadas, de acordo com Bowditch (1992)<sup>16</sup>:

- Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland- Teoria Motivacional de Conteúdo, postula que as pessoas desenvolvem três tipos de necessidades que operam com maior ou menor intensidade dependendo do momento: são as necessidades de realização, poder e afiliação. Entretanto, para cada pessoa, uma destas necessidades assumirá uma

---

<sup>16</sup> BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos...*



influência predominante, dependendo de suas experiências de vida.

- Teoria ERC de Alderfer - Uma das teorias de Conteúdo Estático, apresenta-se como uma modificação de Teoria de Maslow, reduzindo entretanto, os níveis de necessidades. Para Alderfer, os níveis de necessidades são três: as necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento. Estas, apesar de apresentarem uma progressão de um estágio para outro, também podia ocorrer sobreposição, ou seja, as pessoas passam de um nível a outro sem ter satisfeito inteiramente o primeiro nível de necessidade.
- Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta - Derivada da Teoria das Expectativas. Seu enfoque básico é o exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar a administração do desempenho. A idéia central é que as pessoas fazem opções que refletem suas preferências em termos da relativa utilidade delas para si, ou seja, uma espécie de hierarquia de resultados pessoais.
- Teoria do Estabelecimento de Metas - Teoria Motivacional de Processo, intimamente relacionada com a Teoria das Expectativas, a premissa básica é que as intenções conscientes de uma pessoa são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os comportamentos e ações.
- Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes - Teoria Baseada no Ambiente. O enfoque é nos antecedentes do comportamento e baseia-se na suposição básica de que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente, posição sustentada por Skinner. Assim, para os behavioristas, o que motiva o comportamento são as consequências produzidas pelo comportamento passado, sejam estas, de recompensa ou punição.
- Teoria da Comparação Social - Teoria de Motivação baseada no ambiente, a teoria examina como as pessoas vêem a realidade com base nas próprias experiências e utilizam comparações internas e externas para determinar a propriedade de um certo comportamento; caso não encontrem explicações objetivas, criam significados subjetivos que justifiquem seus esforços. Um exemplo da Teoria de Comparação Social é a Teoria da

Eqüidade. Sua base é que as pessoas comparam a proporção entre seus esforços e seus resultados com as relações esforços-resultados de outras pessoas, que sejam vistas como comparáveis. Se o indivíduo vê desigualdade nesta relação, tentará reduzir a iniquidade.

- Teoria do Intercâmbio - A teoria vê o comportamento como resultado de diversos incentivos que possam ser oferecidos por uma organização, porém com o indivíduo continuamente analisando a correspondência entre o que investe na organização e o que recebe em troca.
- Teoria do Aprendizado Social - Baseia-se na premissa da influência recíproca entre o comportamento e o ambiente; caracterizada pela noção de determinismo recíproco, onde o comportamento é visto como uma função de sinais e conseqüências internas e externas.

A seguir, exposição sobre as Teorias Motivacionais que deram suporte ao estudo.

### 3.1.1 HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Um estudo que se tornou chave para o estudo da motivação humana foi formulado por Abraham Maslow - A Teoria da Hierarquia de Necessidades e representa uma abordagem humanista na Psicologia, onde, de acordo com Aguiar(1980)<sup>17</sup>, o homem não é redutível à sua fisiologia, não é um respondente mecânico a estímulos e não é dominado por instintos unicamente. A natureza humana é complexa e constituída por fatores biopsicossociais.

Maslow (1973)<sup>18</sup>, calca sua teoria no conceito de homeostase, que no referencial da Biologia refere-se ao esforço automático do organismo para manter o equilíbrio interno;

<sup>17</sup> AGUIAR, Maria Aparecida F. *Psicologia aplicada...* p. 147.

<sup>18</sup> MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. In: VROOM, Victor H., DECI, Edward. *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973. p. 27-41.



demonstra assim, que o indivíduo busca o equilíbrio de seu sistema interno. A Teoria apresenta como postulados básicos: a) as necessidades são universais e são dispostas numa hierarquia em que as necessidades dos níveis mais inferiores devem ser relativamente satisfeitas para que as necessidades mais elevadas possam ser sentidas e satisfeitas. Moscovici (1985)<sup>19</sup> assim define este processo: "O homem pode ser considerado um animal que deseja e raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz um desejo, surge outro, sucessivamente".

Maslow identificou cinco níveis de necessidades dispostos em forma de pirâmide, onde, da base para o ápice assim se colocam as necessidades humanas:

- Necessidades fisiológicas - fome, sede, sexo, sono, exercitar os sentidos do olfato, gosto, tato; estas necessidades exigem satisfação urgente, pois estão ligadas diretamente à sobrevivência.
- Necessidade de segurança - proteção contra perigos e ameaças, necessidade de estrutura, ordem, leis, limites e estabilidade.
- Necessidades sociais - associação satisfatória com outros; pertencer a grupos, dando e recebendo amizade e afeição.
- Necessidade de estima - auto-respeito, confiança e competência. Merecer respeito dos outros, alcançar status, reconhecimento, dignidade e apreciação. A necessidade de estima é geralmente dirigida para dois sentidos: a própria auto-estima e o desejo de estima dos outros. Esta necessidade satisfeita gera sentimentos de confiança em si próprio, enquanto o inverso pode gerar sentimentos de menos valia e dificuldade de posicionar-se no ambiente.
- Necessidade de auto-realização - realização do potencial individual, o máximo auto-desenvolvimento, criatividade e auto-expressão.

---

<sup>19</sup> MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 3 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1995. p.58.



Segundo Maslow, as necessidades humanas encontram-se inter-relacionadas, dispostas em hierarquia de importância, onde as necessidades mais prementes pressionam o organismo para serem satisfeitas. A necessidade mais forte é aquela que tem menor grau de satisfação. Esta observação conduz ao postulado fundamental da Teoria de Maslow: as necessidades mais elevadas são ativadas quando as mais básicas estão relativamente satisfeitas. Uma necessidade satisfeita deixa de ser o foco do comportamento, emergindo então outra, com força suficiente para tornar-se o centro da busca do comportamento motivado, num ciclo contínuo. Maslow explicita que as diferenças individuais podem determinar alterações na hierarquia das necessidades, que portanto, sua teoria não pode ser interpretada rigidamente. Admite exceções e inversões na hierarquia.

Uma interpretação errônea da Teoria de Maslow é que uma necessidade deve ser inteiramente satisfeita para que a necessidade seguinte possa emergir. Maslow afirma que os indivíduos normalmente tem suas necessidades básicas apenas parcialmente atendidas, especialmente as necessidades de estima e auto-realização, que são motivadores permanentes porque raramente são satisfeitos completamente. Depreende-se da teoria, que o homem se realiza à medida que tem condições de desenvolver-se física, psicológica e socialmente.

### 3.1.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG

Conforme exposto por Herzberg na coletânea *Management and Motivation* (Vroom, 1973), por volta de 1959, Frederick Herzberg realizou juntamente com colaboradores, pesquisa junto a 203 engenheiros e contadores de onze indústrias da área de Pittsburgh. Utilizou-se de entrevistas, pelo método dos incidentes críticos, onde solicitava que as pessoas relatassem ocasiões ocorridas no trabalho, que tivessem levado a uma melhoria em termos de satisfação no trabalho ou que houvessem reduzido a satisfação. A análise dos dados destas entrevistas levou Herzberg à conclusão que as pessoas tem duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o

trabalho de maneiras diferentes. O estudo mostrou que os eventos positivos eram associados ao trabalho em si, ao reconhecimento, à realização, responsabilidade e progresso. Os eventos negativos referiam-se às condições do meio, tais como o ambiente físico, as relações interpessoais estabelecidas, o tipo de supervisão recebida, as políticas administrativas.<sup>20</sup>

Baseado nestes resultados, os pesquisadores distinguiram as duas classes de fatores em Fatores Higiênicos ou de Manutenção e Fatores Motivadores. O termo higiene foi adotado em analogia ao sentido médico do termo, que encerra noções de ambiente e prevenção. São fatores higiênicos porque dizem respeito ao ambiente em que as pessoas vivem e tem a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; de manutenção porque nunca são completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente, pois seus efeitos não asseguram satisfação por um período muito longo de tempo. Foram identificados por Herzberg os seguintes fatores higiênicos:

- condições de trabalho - relacionado ao ambiente físico e suas condições de instalações, materiais e equipamentos;
- relações interpessoais - estabelecidas por contingência da situação de trabalho e que envolve relações com superiores, pares e outros;
- salário - as condições de remuneração oferecidas ao trabalhador;
- supervisão - o estilo de supervisão adotado pela organização;
- políticas de administração - refere-se desde as decisões básicas referentes à missão e à estruturação organizacional até as políticas referentes ao papel do indivíduo na organização.

Os fatores motivadores referem-se mais diretamente à tarefa em si e aos sentimentos que desperta nos indivíduos; estes são eficazes, motivam as pessoas a um desempenho superior, criam estimulação psicológica para a ação, para o desenvolvimento de

---

<sup>20</sup> HERZBERG, Frederick. *The motivation...* p. 86-90.



potencialidades, estimulam a busca de auto-realização e tem caráter permanente. Foram identificados por Herzberg os seguintes fatores motivacionais:

- reconhecimento - valorização recebida como decorrência do trabalho executado.
- realização - a satisfação pelo uso das capacidades e talentos individuais através de um trabalho que ofereça desafio;
- o trabalho em si - o conteúdo do trabalho e a natureza das tarefas;
- progresso - representado pelo crescimento profissional, tanto ao nível intelectual como material.
- responsabilidade - representado pela necessidade de responder frente aos demais por aquilo que realiza.

Para Herzberg<sup>21</sup>, satisfação e insatisfação não são parte de um mesmo continuum, são fatores distintos, onde o oposto de satisfação não seria insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação; da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional. Postula então, que os fatores higiênicos que são extrínsecos, não motivam o indivíduo, apenas previnem a insatisfação e são da esfera de responsabilidade da organização; além de que, cumprem seu papel de modo temporário; estes irão definir as condições básicas de trabalho que determinarão no indivíduo as atitudes com relação à sua participação, à sua produtividade e a sua atitude geral em relação ao trabalho, como parte importante do contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização. Já os fatores motivadores são intrínsecos, fazem parte da área de domínio do trabalhador e que, estando despertados, criam uma condição favorável à realização do trabalho porque mobilizam energias individuais para atividades auto-determinadas. De acordo com Herzberg:

"O principal resultado da análise dos dados da pesquisa, foi sugerir que os fatores higiênicos ou de manutenção conduzem à insatisfação no trabalho devido à necessidade de evitar o desconforto; os fatores motivacionais conduzem à satisfação no trabalho

---

<sup>21</sup> HERZBERG, Frederick. *The motivation...* p. 86-90.



devido à necessidade de crescimento e auto-realização. Ao nível psicológico, as duas dimensões das atitudes no trabalho refletem uma estrutura bi-dimensional: um sistema de necessidades para a evitação do desprazer e um sistema paralelo de necessidades de crescimento pessoal".

A importância relativa das necessidades de nível mais elevado, em relação à motivação do comportamento aumenta com o desenvolvimento psicológico. À medida que a pessoa amadurece, suas necessidades de reconhecimento e auto-realização crescem de importância como motivadoras. Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas para estimular a motivação do indivíduo, e isto quer dizer não somente a variabilidade das tarefas pela inclusão de atividades diversificadas, mas sim, um aumento de responsabilidade, da amplitude e do desafio representado pelo trabalho.

### 3.1.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS

Originalmente proposta por Victor Vroom e modificada posteriormente por outros estudiosos, a Teoria das Expectativas apoia-se em duas premissas principais, de acordo com Nadler e Lawler III (1989)<sup>22</sup>

- Os indivíduos tomam decisões sobre seu próprio comportamento nas organizações, usando a razão e antecipando eventos futuros. Os indivíduos têm expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência das suas ações, e decidem quanto ao tipo de comportamento organizacional que manterão, isto é, suas atitudes como membro da organização: a quantidade de esforços que despenderão, quanto produzirão e com que qualidade.
- O comportamento é determinado por uma combinação de forças do indivíduo e do

---

<sup>22</sup> NADLER, David A., LAWLER III, Edward E. Motivation: A diagnostic Approach. In: LEAVITT, Harold J et al (Coord.). *Readings in managerial psychology*. 4.ed. Chicago: University of Chicago Press, 1989. p. 3-19.

ambiente, onde nem o indivíduo sozinho nem o ambiente determinam o comportamento. Os valores individuais, a bagagem de experiências que o indivíduo traz consigo ao ingressar na organização, interagem com os componentes ambientais para influenciar o comportamento. Assim, todos os fatores encontrados no ambiente de trabalho compõem um cenário, que percebido pelo indivíduo irão influenciar o seu comportamento.

A Teoria das Expectativas analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos básicos: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Explicitando-se os conceitos tem-se:

- Expectativa - refere-se à probabilidade subjetiva de que um dado esforço conduzirá a um específico nível de performance; é a percepção do indivíduo de que sua performance guarda correlação direta com o nível de esforço, que acaba traduzindo-se como o nível de confiança na eficácia dos esforços praticados pelo indivíduo.
- Instrumentalidade - refere-se à probabilidade percebida de que uma recompensa advirá como resultado de um desempenho de determinada qualidade. A teoria explicita que estas probabilidades são percebidas, e não necessariamente objetivas. No dizer de Leboyer (1994) "a instrumentalidade é um dado subjetivo, a maneira pela qual cada um percebe a relação que existe entre, de um lado, o trabalho que é feito e, de outro, aquilo que o trabalho traz". O conceito de instrumentalidade dá então, segundo o autor, o entendimento de como o indivíduo percebe e compreende a ligação existente entre o trabalho que faz e as vantagens que daí se originam. Este elemento - instrumentalidade - não desempenhará seu papel se estas vantagens não representarem um valor real para o indivíduo que trabalha. Surge daí o conceito de valência.
- Valência - ligado à premissa de que todos os elementos percebidos no ambiente são dotados de um significado, valência refere-se ao valor positivo ou negativo, à utilidade que se espera ter, caso os resultados do comportamento efetivamente ocorram. Leboyer

(1994)<sup>23</sup> assim explicita o conceito: "valência no sentido psicológico da palavra caracteriza a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das recompensas possíveis do trabalho"; isto explica porque recompensas ligadas ao trabalho podem satisfazer a algumas pessoas e a outras, não. Estas recompensas podem ser de natureza extrínseca ( advindas do ambiente e normalmente dependem de outrem, como superiores e colegas) ou intrínsecas (ocorre diretamente no indivíduo e incluem os sentimentos despertados pelo trabalho, como realização pessoal, responsabilidade e orgulho pelo que faz.

Segundo a Teoria, a Expectativa, a Instrumentalidade e a Valência são componentes essenciais à motivação, e o comportamento de qualquer trabalhador, em qualquer nível, é função de sua percepção sobre a consecução de suas metas individuais através da atividade que realiza. A Teoria preconiza também o enriquecimento de tarefas como uma forma de elevar a motivação, pela satisfação pessoal de realizar atividades desafiadoras, porém, considerando as diferenças individuais, diz que nem todas as pessoas tem as mesmas necessidades e, portanto, o enriquecimento de tarefa pode não ser igualmente motivador para pessoas diferentes.

A principal contribuição da Teoria das Expectativas é a consideração de como as diferenças individuais atuam na busca de satisfação de necessidades, e que, portanto, nem todos os indivíduos sentem-se motivados pelos mesmos fatores.

Uma crítica feita à Teoria é que o modelo é baseado na suposição de que os indivíduos tomam decisões racionais após uma abrangente exploração de todas as alternativas possíveis; porém, a observação da realidade demonstra que os processos de decisão são freqüentemente menos completos: as pessoas param de examinar as alternativas quando

---

<sup>23</sup> LEBOYER, Claude Levi. *A crise das motivações...* p.66.



encontram alguma satisfatória, embora existam outras a serem avaliadas. Há também a questão da limitação do volume de informações que uma pessoa consegue processar num determinado tempo, estando então, o processo de escolha, sujeito a interferências subjetivas.

A Teoria das Expectativas não oferece uma explicação simples da motivação para o trabalho aplicada a todas as pessoas: seus princípios indicam que as pessoas normalmente querem diversas coisas ao mesmo tempo, buscam tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas e este processo é resultado da interação entre o indivíduo e o meio.

### 3.1.4 RELAÇÃO ENTRE MASLOW, HERZBERG E A TEORIA DAS EXPECTATIVAS

É possível perceber relação evidente entre as Teorias de Maslow e Herzberg, já que ambas são teorias de conteúdo e sua preocupação básica é com a determinação das variáveis individuais ou ambientais que se supõe, sejam responsáveis pela conduta do indivíduo na situação de trabalho.

Já as teorias de processo, como é o caso da Teoria das Expectativas, preocupam-se em explicitar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina, na identificação do processo comportamental, sua escolha e persistência.

Há entretanto, pontos de contato entre as duas vertentes, situando-se o contexto do trabalho. De acordo com Hoy (1982)<sup>24</sup>, a relação que se estabelece entre Maslow e Herzberg dá-se porque as duas teorias se completam: Maslow enfoca as necessidades humanas em seu aspecto geral e universal, já Herzberg enfoca como o trabalho afeta aquelas necessidades humanas. Assim, na intersecção das duas teorias vê-se que os fatores higiênicos, responsáveis pela ausência de insatisfação no trabalho correspondem à satisfação das necessidades

---

<sup>24</sup> HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G. *Educational...* p. 150.

fisiológicas, as de segurança e sociais. E, ainda, que os fatores que conduzem a atitudes positivas no trabalho - os motivadores - o são, devido ao seu potencial de satisfazer as necessidades de auto-realização. Um trabalho pode representar uma importante oportunidade de auto-realização para o indivíduo.

A Teoria das Expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho de um indivíduo apoia-se na antecipação que ele faz do resultado futuro de suas ações. Estes resultados podem ser de natureza extrínseca ou intrínseca. Encontra-se aí o elo entre as teorias, onde os fatores extrínsecos correspondem aos higiênicos de Herzberg e às necessidades básicas de Maslow. Os resultados intrínsecos correspondem então, aos fatores motivadores de Herzberg e à auto-realização de Maslow.

### 3.1.5 PESQUISA COM PROFESSORES BASEADA NA TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

Embora os estudos de Herzberg tenham sido realizados em ambiente industrial, seus achados foram testados em pesquisas realizadas fora do contexto industrial, inclusive com professores. Thomas Sergiovanni (1977)<sup>25</sup>, apresenta resultados de pesquisa com professores, onde adotou a metodologia utilizada pelo estudo original de Herzberg argüindo professores a respeito de sentimentos positivos e negativos despertados pelo seu trabalho. Obteve que realização e reconhecimento foram identificados como os mais fortes motivadores. O trabalho em si não foi mencionado como motivador, pois há vários aspectos rotineiros inerentes à função de professor que não são motivadores. O estudo aponta também, que a supervisão inadequada, o relacionamento interpessoal pobre tanto com os pares como com os alunos, políticas de administração injustas são fatores que contribuem significativamente para

---

<sup>25</sup> SERGIOVANNI, Thomas. *Handbook for effective department leadership*. 2 ed. Massachussets: Allyn and Bacon, 1984.

a insatisfação dos professores. Sergiovanni conclui que o magistério é uma ocupação que oferece diminutas oportunidades de progresso na forma como é normalmente estruturado, onde são raras as chances de elevação na hierarquia das organizações de ensino. Encontrou na pesquisa, também, que como os professores interagem muito mais com seus alunos que com seus superiores, é neste contexto que ocorrem mais problemas ou mais satisfações.

### 3.2 A ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades enquanto organizações tem suas características particulares, definidas pelos diversos aspectos que a compõe, porém, possuem uma série de condições gerais que lhes são comuns e permitem seu estudo como uma categoria diferenciada de organização.

As universidades são designadas na literatura como organizações complexas. As organizações complexas, segundo Owens (1976),<sup>26</sup> se distinguem pela coexistência de características peculiares: a estrutura formal e a informal. Possui uma hierarquia que compreende a estrutura formal, com indivíduos ocupando papéis definidos de acordo com normas pré-estabelecidas. A estrutura dos papéis permanece invariável, ainda que mudem as pessoas. Há entretanto, permeando a estruturação formal, outra, não expressa por organogramas nem obediente a hierarquias, que é a organização informal. Ainda que a organização formal procure ordenar a ação dos diferentes papéis, são as pessoas que interagem, com sua personalidade própria e definem a estrutura informal.

---

<sup>26</sup> OWENS, R. G. Organizaciones complejas y burocracias. In: *La escuela como organización*. Madrid: Santillana, 1976. p.84.



A par de serem consideradas organizações complexas, as Universidades possuem características que as distinguem das demais organizações. Baldrige (1982)<sup>27</sup> explicita as características especiais que fazem as diferenças: a primeira delas refere-se aos objetivos, trazendo-os como objetivos ambíguos, vagos e conflitantes, pois imbutido nas funções clássicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, inserem-se a administração de instalações específicas, o apoio às artes, a resolução de problemas sociais e tantos outros numa missão de ser tudo para todos, com dificuldade de estabelecer prioridades, já que os diferentes grupos que convivem na Universidade tendem a valorizar objetivos diferentes.

Uma segunda característica é a tecnologia difusa e problemática utilizada para tentar responder a todos os objetivos a que se propõe. Silva (1991)<sup>28</sup> explica que torna-se difícil de definir claras relações meio-fim que possibilitem a criação de mecanismos e instrumentos ao adequado estabelecimento de rotinas e ao atendimento das necessidades diferenciadas dos seus clientes. A seguir, contempla a clientela especial que a Universidade atende na sua tarefa de "processar gente". Neste processo ocorrem as expectativas dos próprios alunos, dos seus familiares que normalmente os financiam e da sociedade, que são os clientes da Universidade e que demandam participação no processo decisório.

A situação da Universidade em relação ao ambiente é outro fator que a caracteriza como organização complexa, pois esta relação também não é bem clara e definida: ao mesmo tempo que deve ser sensível às mudanças ambientais que influem na sua administração, principalmente no que se refere à captação dos recursos necessários, necessita manter um certo grau de autonomia na essência dos processos de ensino e atividades de pesquisa (Silva, 1991)<sup>29</sup>. Porém, mesmo neste âmbito é sujeita à legislação pertinente, que lhe confere uma

<sup>27</sup> BALDRIDGE, J. Victor *et al.* *Alternative models of governance in higher education*. In: BIRNBAUM, Robert(org.) *Organization and governance in higher education*. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983.

<sup>28</sup> SILVA, Clóvis M. da . Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: NUPEAU, 1991. p.84.

<sup>29</sup> SILVA, Clóvis M. da . Modelos burocrático... p.85.

autonomia relativa. Além disso, está inserida numa sociedade, da qual é um reflexo e a quem responde.

A questão do profissionalismo nas Universidades, ainda de acordo com Silva, é outro dos fatores que impactam na sua administração. O grande número de trabalhadores nas Universidades é representado por profissionais que desenvolvem atividades não rotinizáveis, ligadas a qualquer um dos objetivos clássicos da Instituição, Ensino, Pesquisa e Extensão. Requerem autonomia para a realização do seu trabalho, são comumente refratários à supervisão e a qualquer tipo de controle, tendem a não subordinar-se às exigências administrativas, sendo este um campo de conflito constante entre estas duas dimensões da organização - a acadêmica e a administrativa. A tendência é da priorização dos valores profissionais e a expectativa de reprodução do seu modelo profissional na da Universidade, não raro, conflita com as exigências administrativas. Debate-se, portanto, entre uma espécie de dupla lealdade, à profissão à qual pertence e à organização na qual trabalha. Como consequência, não reconhecem avaliações de seu desempenho por vias administrativas, considerando legítimas apenas as avaliações realizadas através de seus pares.

A se julgar pelas características expostas anteriormente, pode-se enquadrar a Universidade no modelo político de organização, "as Universidades são arenas políticas que hospedam uma variedade complexa de indivíduos e grupos se degladiando", onde as decisões importantes envolvem a alocação de recursos que são sempre escassos. As organizações são compostas por grupos de interesse, que variam nos valores, nas crenças e nas percepções da realidade. A abordagem política das organizações centra a análise no conflito, que é visto como natural e inevitável, cuja solução obtém-se através de processos de negociação, onde se evidenciam as questões relativas ao poder. Entretanto, as Universidades também possuem características que as incluem no modelo burocrático de organização. De acordo com o modelo ideal definido por Weber, a organização burocrática pode ser caracterizada pelos



seguintes elementos: formalismo, impessoalidade e profissionalismo (Motta e Pereira, 1988)<sup>30</sup>. Ainda segundo os autores, o formalismo se refere a um sistema de normas racionais, escritas e definidas, que conduzem a ação dos participantes da organização aos objetivos por ela definidos. A impessoalidade faz com que a autoridade e o seu corolário, a obediência, sejam exercidas de forma não personalizada, baseada na hierarquia, com objetividade e racionalidade. O caráter profissional que se vê no modelo burocrático ideal de organização é expresso pelo conhecimento especializado, pela presença do administrador profissional, pela fidelidade ao cargo, pelos sistemas racionais de remuneração e pelos sistemas de carreira. A estrutura do modelo burocrático de organização pressupõe objetivos claros, estrutura hierárquica bem definida e decisões tomadas através de critérios pré-estabelecidos, como se tudo estivesse à mostra e em seus devidos lugares, sendo previsíveis então, as próprias consequências das decisões.

Como modelos ideais, tanto o político como o burocrático podem contribuir para o entendimento das universidades enquanto organizações, já que coexistem os modelos neste tipo de organização.

A partir das características das organizações universitárias, foram criados modelos teóricos de processo decisório e suas formas de governo. Segundo Trevizan (1987):<sup>31</sup> "em uma universidade, governar envolve decisões a respeito dos objetivos básicos e de sua missão. Governar é tomar decisões que versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à maneira como obter maiores recursos e melhor aproveitá-los. O modelo de governo escolhido é que vai determinar a ação a ser empreendida para influenciar o processo decisório". Assim, os principais modelos teóricos de governo

<sup>30</sup> PRESTES MOTTA, Fernando C., BRESSER PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

<sup>31</sup> TREVIZAN, Maria Júlia. *O processo decisório em uma universidade particular: o caso da PUC PR*. Florianópolis, 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. p.13.



acadêmico são: o *burocrático*, o *político*, o *colegiado* e o denominado *anarquia organizada*.

O chamado modelo burocrático, baseado na racionalidade, na estrutura organizacional hierarquizada, com processos e rotinas bem definidos, refere-se aos aspectos formais e racionais da organização, não considerando o informal, o não racional que permeia qualquer tipo de organização. Apesar de as universidades possuírem características que as identificam com o modelo burocrático, por exemplo: a divisão dos professores por categorias (Assistente, Adjunto e Titular), a divisão dos conteúdos em disciplinas, as concentrações de Departamentos em centros universitários, este modelo não a descreve em sua totalidade, pois não considera a complicada rede de relações que se estabelece numa instituição universitária.

O modelo colegiado contempla a universidade como um sistema participativo, onde o poder é exercido pelos professores, visto que a autoridade é baseada no conhecimento. Privilegia-se o diálogo na busca do consenso, já que são reconhecidas as idéias conflitantes e divergentes. Todos os segmentos tem voz e voto nos Conselhos e há uma tentativa de composição de interesses entre todos os segmentos.

No modelo político, Baldrige (1982)<sup>32</sup> afirma que as decisões na universidade se dão muito mais por parâmetros políticos que por quaisquer outros. Neste, as decisões são tomadas por poucos, porque a grande maioria não se envolve em processos administrativos ou a participação é seletiva, baseada no interesse específico de grupos em determinados momentos. A negociação é a forma de se trabalhar e resolver os conflitos e torna-se processo contínuo, já que consenso inexistente neste tipo de organização.

---

<sup>32</sup> BALDRIDGE, J. Victor *et al.* Características de la organización de los colleges y de las universidades. In: *Estructuración e políticas de liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Moema Ed., 1982.

No chamado modelo "anarquia organizada", proposto por Cohen e March (1974)<sup>33</sup>, a universidade é apresentada com estruturas pouco claras, utilizando-se de tecnologia problemática e abriga uma clientela que exige participação no processo decisório. Ao contrário das abordagens anteriores, a anarquia organizada considera a turbulência e nebulosidade do ambiente, marcado pela ambigüidade e incerteza. Nesta visão, as coisas tem vida própria e vão se acomodando, independente da forma como as decisões são tomadas. As decisões não apresentam soluções definitivas e os problemas tendem a voltar e serem repensados.

---

<sup>33</sup> COHEN, Michael D., MARCH, James G. The process of choice. In: BIRNBAUM, Robert (org). *Organization and governance in higher education*. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983.

## 4 APROXIMAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Neste capítulo descrever-se-á a população entrevistada, através dos dados demográficos colhidos na primeira parte do questionário, suas características e, quando possível, a comparação com o universo composto pelos professores da PUC PR. Foram coletados dados referentes ao ano de ingresso, idade, sexo, estado civil, titulação atual e ao ingressar, outra atividade profissional além da universidade e o percentual da renda familiar representada pelo ganho na PUC PR.

Tabela 4.1 *Ingresso da população alvo e questionários respondidos.*

| Ingresso   | População alvo | Questionários | Percentual |
|------------|----------------|---------------|------------|
| até 1980   | 108            | 28            | 25,9%      |
| de 81 a 85 | 106            | 25            | 23,6%      |
| de 86 a 90 | 127            | 25            | 19,7%      |

FONTE: Questionários respondidos.

A Tabela 4.1 mostra o número de professores componentes da população alvo (aqueles cujo ingresso à PUC PR deu-se até 1990, que exercem função unicamente docente) que responderam ao questionário. A proporção encontrada entre o número da população alvo e de professores que responderam ao questionário foi considerada significativa, permitindo o levantamento dos dados, a análise estatística e o estudo proposto.

Tabela 4.2 *Respostas obtidas quanto ao sexo.*

| Sexo      | Frequência | Frequência Relativa |
|-----------|------------|---------------------|
| Feminino  | 34         | 42,5%               |
| Masculino | 46         | 57,5%               |

FONTE: Questionários respondidos



Segundo o cadastro de 1995, o quadro de professores era constituído por 36% de mulheres e 64% de homens. Portanto, o percentual de professores que responderam à pesquisa é aproximado ao quadro de 1995.

Tabela 4.3 *Faixas etárias dos participantes.*

| Idade       | Frequência | Frequência Relativa |
|-------------|------------|---------------------|
| até 35 anos | 15         | 18,8%               |
| 36 a 45     | 40         | 50,0%               |
| 46 a 55     | 14         | 17,5%               |
| 56 a 65     | 7          | 8,7%                |
| 66 a 75     | 4          | 5,0%                |

FONTE: Questionários respondidos

A distribuição por idade dos professores que responderam ao questionário, corresponde à população geral dos professores da PUC PR, onde a maioria deles concentra-se na faixa etária entre os 30 e 45 anos.

Tabela 4.4 *Estado civil dos participantes.*

| Estado Civil | Frequência | Frequência Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Solteiro     | 11         | 13,9%               |
| Casado       | 60         | 76,0%               |
| Desquitado   | 6          | 7,6%                |
| Viúvo        | 2          | 2,5%                |

FONTE: Questionários respondidos

Observa-se o predomínio acentuado dos professores casados, no universo da pesquisa. Um dos professores que respondeu ao formulário não preencheu esta informação.

Tabela 4.5 *Experiência docente anterior à PUC PR.*

| Experiência anterior | Frequência | Frequência Relativa |
|----------------------|------------|---------------------|
| Nenhuma              | 33         | 41,3%               |
| Até 5 anos           | 28         | 35,0%               |
| De 6 a 10 anos       | 12         | 15,0%               |
| Mais de 10 anos      | 7          | 8,7%                |

FONTE: Questionários respondidos.

A Tabela 4.5 demonstra que a maioria dos professores que responderam ao questionário não possuíam nenhuma experiência docente ao serem contratados pela PUC PR. Ainda, uma proporção significativa de professores revela ter ingressado à Universidade com menos de 5 anos de graduação.

Tabela 4.6 *Distribuição por classe e nível na carreira.*

| Classe         | Frequência | Frequência Relativa |
|----------------|------------|---------------------|
| Assistente I   | 8          | 10,3%               |
| Assistente II  | 9          | 11,5%               |
| Assistente III | 33         | 42,2%               |
| Adjunto I      | 8          | 10,3%               |
| Adjunto II     | 4          | 5,1%                |
| Adjunto III    | 8          | 10,3%               |
| Titular        | 8          | 10,3%               |

FONTE: Questionários respondidos

Observa-se entre os 78 professores que responderam a questão, proporção semelhante à encontrada na população dos professores desta Universidade: o maior número concentra-se entre os professores Assistentes, que é o primeiro nível do Quadro de Carreira, seguido dos Adjuntos e Titulares. Dois professores não responderam a esta questão.

Tabela 4.7 *Titulação ao ingressar e atual.*

| Titulação      | Ao Ingressar |                     | Atual      |                     |
|----------------|--------------|---------------------|------------|---------------------|
|                | Frequência   | Frequência Relativa | Frequência | Frequência Relativa |
| Graduação      | 45           | 56,3%               | 2          | 2,5%                |
| Especialização | 29           | 36,2%               | 49         | 61,3%               |
| Mestrado       | 4            | 5,0%                | 27         | 33,7%               |
| Doutorado      | 2            | 2,5%                | 2          | 2,5%                |

FONTE: Questionários respondidos

Pode-se verificar através da Tabela 4.7 que 56,3% dos professores que responderam ao questionário, possuíam o curso de Graduação; 36,2% possuíam Especialização, 5% possuíam Mestrado e apenas 2,5% possuíam Doutorado ao ingressar a esta Universidade.

Pode-se observar também a elevação da titulação dos entrevistados, comparando a titulação ao ingressar com a titulação atual. O número de professores Graduados foi reduzido de 56,3% para 2,5%, enquanto se elevou o número de Especialistas de 36,2% para 61,3% e o de Mestres de 5% para 33,7%. Entre os entrevistados, permaneceu inalterado o número de Doutores. O que possibilitou esta elevação da titulação foi um esforço concentrado da Universidade para melhorar a qualificação do corpo docente, especialmente de 1985 em diante. As ações neste sentido foram: criação de cursos de Especialização, com ênfase principalmente no de Metodologia do Ensino Superior, específico para a atividade docente, sendo oferecidas bolsas de estudo integrais.



Tabela 4.8 *Carga horária.*

| Carga horária | Frequência | Frequência Relativa |
|---------------|------------|---------------------|
| Até 10 horas  | 20         | 25,0%               |
| 11 a 20 horas | 26         | 32,5%               |
| 21 a 30 horas | 18         | 22,5%               |
| 31 a 40 horas | 16         | 20,0%               |

FONTE: Questionários respondidos

Através da Tabela 4.8. pode-se verificar que a maioria dos professores que responderam à pesquisa possui carga horária entre 11 e 20 horas/aula semanais. Estes números diferem dos encontrados na população, pois no global, os professores em sua maioria possuem menos de 10 horas semanais de trabalho, conforme demonstrado no primeiro capítulo.

Tabela 4.9 *Outras ocupações realizadas pelos pesquisados.*

| Outras<br>Ocupações         | Até 10h/semanais |     | 11 a 20h/semanais |      | Mais de 21h/semanais |      |
|-----------------------------|------------------|-----|-------------------|------|----------------------|------|
|                             | Freq.            | %   | Freq.             | %    | Freq.                | %    |
| Profissional liberal        | 1                | 1,4 | 13                | 18,3 | 16                   | 22,5 |
| Professor/Outra Instituição | 7                | 9,8 | 11                | 15,5 | 6                    | 8,5  |
| Outra atividade             | 3                | 4,2 | 6                 | 8,5  | 8                    | 11,3 |

FONTE: Questionários respondidos

A Tabela 4.9 demonstra que entre os professores que responderam a esta questão, 42,2% atuam como profissionais liberais, e em sua maioria, permanecem nesta atividade além de 20 horas semanais. Também vê-se que 33,8% dos professores o são também em outras instituições de ensino, além da PUC PR. Ainda, que 24,0% exercem outro tipo de atividade fora da Universidade, que não se enquadra em nenhum dos tipos anteriormente

citados. Cabe analisar que alguns professores exercem mais de um tipo de atividade externa e que 19 professores (23,7%) dos entrevistados não possuem outra atividade além da PUC PR.

Tabela 4.10 *Comparação entre a renda familiar e o ganho na PUC PR.*

| Percentual da renda familiar | Frequência | Frequência Relativa |
|------------------------------|------------|---------------------|
| Até 25%                      | 30         | 37,5%               |
| 26 a 50%                     | 38         | 47,5%               |
| 51a 75%                      | 5          | 6,3%                |
| 76 a 100%                    | 7          | 8,7%                |

FONTE: Questionários respondidos

A Tabela 4.10 demonstra que apenas 15% dos professores que responderam ao questionário tem seu ganho na PUC PR representando além de 50% da renda familiar. Este dado complementa-se pelo elevado percentual de professores que possuem atividades externas e a comparação entre a carga horária exercida dentro e fora da Universidade, o que remete à necessidade de complementação do orçamento.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo refere-se à descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa, dados estes, extraídos do formulário, constituído de duas partes:

- a) questões abertas visando investigar as expectativas do professor com relação ao trabalho e os motivos pelos quais mantém o vínculo com a Universidade;
- b) questões fechadas, construídas de acordo com a escala Likert, que investigam a presença de fatores higiênicos e motivadores no trabalho docente nesta instituição.

Consta também da descrição e análise dos dados, o conteúdo obtido mediante entrevistas não-estruturadas realizadas com 13 professores, com o intuito de enriquecer as análises e esclarecer pontos do próprio questionário.

As tabelas a seguir foram elaboradas para evidenciar os resultados obtidos. A exposição inicialmente constará de tabelas onde se verifica os percentuais correspondentes às expectativas que os respondentes citaram existir no ingresso e suas obtenções. Em seguida, será apresentado o estudo das questões fechadas do questionário, cujas possibilidades de resposta são: *Concordo*, *Concordo Parcialmente*, *Indeciso*, *Discordo Parcialmente* e *Discordo*, conforme o modelo de Escala Likert. Procurando enriquecer a análise dos dados serão também mencionados aspectos levantados nas entrevistas não estruturadas, realizadas com uma parcela dos que responderam ao questionário. Foram utilizadas tabelas de frequência e gráficos demonstrativos.

A análise dos resultados das questões abertas de número 01, 02 e 03 será feita de modo a integrar as 3 questões, visto que se relacionam intimamente.



A questão 04 do questionário, foi definida para investigar os motivos de permanência do professor vinculado à PUC PR será tratada em separado.

Será também apresentada a verificação de dependência entre as variáveis, por meio de tabelas onde se aplicou o cálculo estatístico qui-quadrado.

A seguir, será demonstrado um quadro compilativo dos níveis de resposta a cada uma das questões. As respostas às questões abertas do questionário foram analisadas individualmente e após a realização da análise de conteúdo foram agrupadas de modo a tornar possível a sua contabilização.

Leia-se na Tabela:

- Q 01 - Questão 01 do questionário - Quais expectativas o mobilizaram ao ingressar à PUC PR? (Número de citações);
- Q 02 - Questão 02 do Questionário - Quais destas expectativas vem sendo atendidas? (Número de citações);
- Q 03 - Questão 03 do Questionário - O que esperava encontrar na PUC PR e não vem encontrando? (Número de citações).
- % - Nas colunas Q1 e Q3, o percentual refere-se ao número de citações de cada fator em comparação com o número total de questionários respondidos. Já na Questão 02, o percentual é derivado das respostas da Questão 01, já que a segunda questão refere-se às respostas da primeira. Vale dizer que os percentuais foram arredondados .

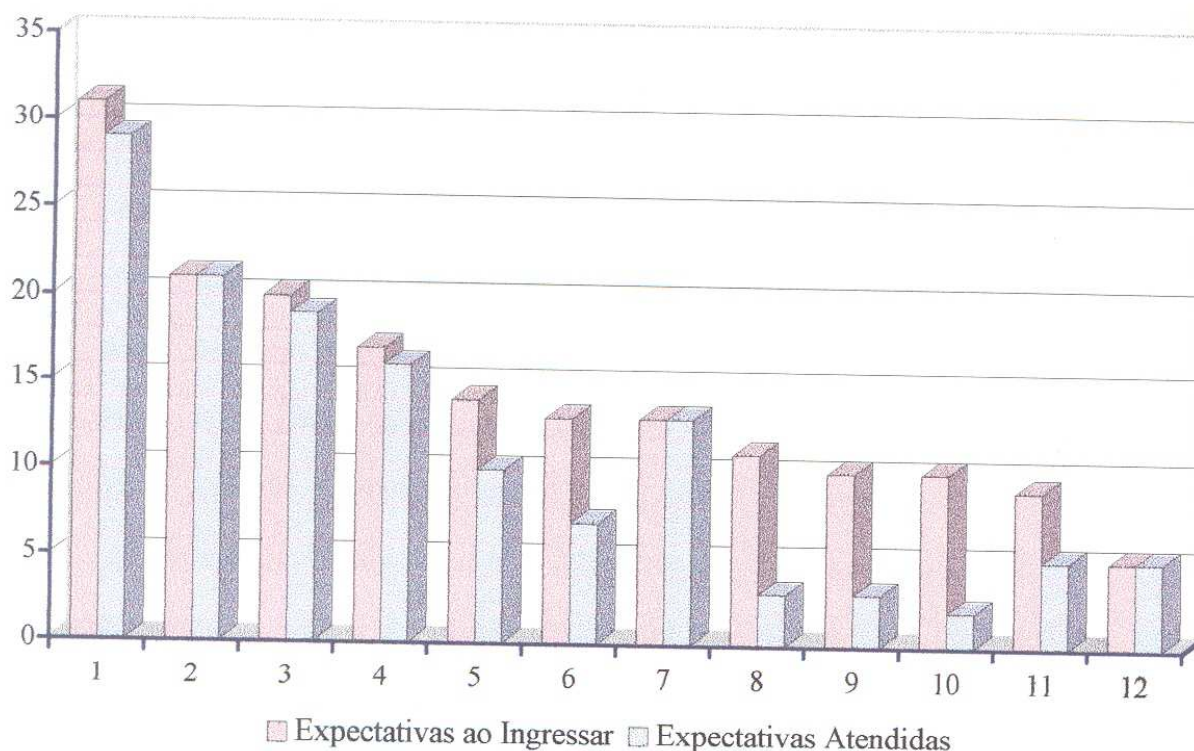
## 5.2 EXPECTATIVAS AO INGRESSAR E SEU ATENDIMENTO

Tabela 5.1 *Expectativas ao ingressar e seu atendimento.*

| Expectativa                      | Questão |    |     |     |     |    |
|----------------------------------|---------|----|-----|-----|-----|----|
|                                  | Q 1     | %  | Q 2 | %   | Q 3 | %  |
| Busca de atualização constante   | 31      | 39 | 29  | 93  |     |    |
| Identificação com o Magistério   | 21      | 26 | 21  | 100 |     |    |
| Convívio com ambiente acadêmico  | 20      | 25 | 19  | 95  |     |    |
| Possibilidade de seguir carreira | 17      | 21 | 16  | 94  |     |    |
| Instituição sólida e grande      | 14      | 17 | 10  | 74  |     |    |
| Remuneração condizente           | 13      | 16 | 7   | 53  | 11  | 13 |
| Ser útil à sociedade             | 13      | 16 | 13  | 100 |     |    |
| Atuar no curso que se formou     | 11      | 13 | 3   | 27  |     |    |
| Dedicar-se à pesquisa            | 10      | 12 | 3   | 37  | 8   | 10 |
| Conhecimentos para a profissão   | 10      | 12 | 2   | 20  |     |    |
| Reconhecimento da comunidade     | 9       | 11 | 5   | 55  |     |    |
| Estabelecer relações sociais     | 5       | 6  | 5   | 100 |     |    |
| Horário de permanência           |         |    |     |     | 14  | 17 |
| Valorização pela direção         |         |    |     |     | 13  | 16 |
| Investimento na qualificação     |         |    |     |     | 11  | 13 |
| Colaboração entre professores    |         |    |     |     | 10  | 12 |
| Departamento mais atuante        |         |    |     |     | 7   | 8  |
| Alunos com melhor nível          |         |    |     |     | 6   | 7  |
| Interesse por problemas sociais  |         |    |     |     | 5   | 6  |
| Coerência entre discurso/prática |         |    |     |     | 4   | 5  |
| Informar recursos disponíveis    |         |    |     |     | 2   | 2  |

FONTE: Questionários respondidos

Gráfico 5.1 *Expectativas ao ingressar e seu atendimento.*



FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

- |                                    |                                |                                   |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Busca de atualização constante   | 5 Instituição sólida e grande  | 9 Dedicar-se à pesquisa           |
| 2 Identificação com o Magistério   | 6 Remuneração condizente       | 10 Conhecimentos para a profissão |
| 3 Convívio ambiente acadêmico      | 7 Ser útil à sociedade         | 11 Reconhecimento da comunidade   |
| 4 Possibilidade de seguir carreira | 8 Atuar no curso que se formou | 12 Estabelecer relações sociais   |

A análise da frequência com que as respostas ocorrem, demonstra que cada professor ao responder, tinha liberdade para mencionar quantas respostas julgasse necessárias. O gráfico, foi construído de modo a demonstrar as respostas em ordem decrescente do número de citações.

Verifica-se que o número mais significativo de respostas concentra-se no tópico referente à *busca de atualização constante*, como uma forte expectativa a mobilizar o professor a ingressar à PUC PR (39% dos entrevistados mencionou este tópico). A atualização constante representa característica importante da profissão docente, sendo parte da própria natureza do trabalho. Tendo o professor um papel preponderante na transmissão de



conhecimentos e na facilitação da aprendizagem, manter-se atualizado tanto em relação aos conteúdos que ministra, como em aspectos mais abrangentes que o auxiliem a incrementar sua performance, são importantes. Na PUC PR, entre os professores entrevistados, dos que mencionam a expectativa de atualização constante, 93% revelam tê-la atendida. Para os demais, a não consecução desta expectativa aponta para fatores como possíveis causas: o baixo nível de incentivo da Universidade para a realização de cursos, congressos, seminários e outros, que propiciem a atualização. Neste sentido, professores mencionam a dificuldade em conseguir auxílio financeiro para eventos em geral. Ainda as ausências para realização destes, quando ocorrem, devem ser repostas, geralmente em horários diferentes dos normais de aula, o que cria dificuldades tanto para os alunos como para os professores. Além disso, há a incerteza quanto à volta dos professores que se ausentam para a realização de cursos de maior duração e ficam sujeitos a nova distribuição de carga horária, muitas vezes menor que aquela que possuía anteriormente. Com isto, julgam que o aperfeiçoamento em grande parte, tem de ser buscado pelo próprio professor, sem contar com o incentivo e apoio da Instituição. O aparecimento da expectativa de busca de atualização constante por parte dos professores revela a existência de um forte motivador de origem intrínseca, que repercute em sentimento de auto-realização quando atendido. Há expectativas de que o provimento de condições para a atualização que os professores almejam seja realizado pela Instituição e se tal não ocorre, pode levar a uma frustração da expectativa. Sendo porém, um motivador intrínseco, o indivíduo tende a buscar por sua própria iniciativa os meios para realizá-la.

O segundo tipo de expectativa mencionada pelos professores que responderam ao questionário, refere-se à *identificação com o magistério*, num percentual de 26% dos entrevistados. Observa-se aí a operação de um motivador intrínseco, que contribui para a dedicação do indivíduo ao trabalho, pelo fato de representar uma fonte de realização pessoal; tanto que, a comparação estabelecida entre as questões 1 e 2, dá conta que 100% dos que apontaram o gosto pela atividade docente como uma expectativa ao ingressar, manifestam a estar encontrando no desenvolvimento de suas atividades, donde se pode inferir que para a

maioria destes, a atividade docente é compensadora. Para Herzberg, a natureza do trabalho é um fator motivador, na medida em que a dedicação do indivíduo a alguma atividade que lhe seja prazerosa, com a qual se identifique, é uma das formas de se conseguir satisfação e sentimento de realização no trabalho.

O *convívio com o ambiente acadêmico* em seguida, citado em 25% dos questionários, refere-se à oportunidade de convivência com profissionais de áreas afins, com tecnologias atualizadas, com a diversidade de conhecimentos, com a dinamicidade imposta pelas necessidades do corpo discente, exigências do mercado e outras influências. Ainda, estas necessidades podem favorecer o contato com outras universidades e até mesmo instituições de outra natureza, o que o objetivo acadêmico torna mais facilitado. A quase totalidade dos que mencionaram esta expectativa (95%) manifestam tê-la atendida. A citação desta expectativa com relação ao trabalho na Universidade revela a instrumentalidade do trabalho, isto é, a relação existente entre a atividade e o que ela pode representar em ganhos para o indivíduo. Devido a mostrar-se um fator composto de múltiplos aspectos diferenciados, a satisfação encontrada pode ser resultante da compensação dinâmica entre os vários componentes do contexto. Tanto que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes faixas de tempo de vinculação à Universidade, de carga horária, titulação ou outra característica.

Mencionado com a quarta pontuação, encontra-se a *possibilidade de seguir carreira*, sendo citado por 21% dos entrevistados. Esta, refere-se à profissão do Magistério como uma carreira onde se pode alcançar níveis mais elevados, oferecendo uma sensação de progresso profissional dentro de uma certa previsibilidade, já que existem critérios bem definidos de como se dá a ascensão profissional na carreira. Os que mencionaram esta expectativa, percebem a oportunidade de ingresso à Universidade como a possibilidade de vislumbrar uma carreira de futuro. Interessante pontuar que um percentual elevado dos professores que responderam ao questionário possuem outra atividade fora da Universidade (88,7%) e buscam



outras fontes de renda (85%). Entretanto, a quase totalidade destes, ou seja: 94%, diz ter satisfeita a expectativa de progredir na carreira dentro da Universidade. Esta expectativa parece ter correlação com o que Herzberg traz como um dos fatores motivacionais: o progresso dentro do trabalho, onde sentir a possibilidade de ascensão profissional é um dos fatores que despertam motivação para o trabalho.

Foi citado por 17% dos entrevistados *pertencer a instituição sólida e grande* como uma das expectativas ao ingressar; esta evoca a segurança representada pela imagem institucional desta Universidade, além da expectativa de encontrar condições favoráveis ao bom desempenho do trabalho. Esta expectativa encontra-se atendida para 74% dos que a mencionaram.

A expectativa de encontrar na Universidade *remuneração condizente* com o trabalho realizado, foi mencionado por 16% dos entrevistados. O fator financeiro parece não representar forte mobilizador para ingressar, e como se viu, aparece depois de expectativas mais ligadas à natureza do próprio trabalho. Destes, 54% não consideram atendida a expectativa que possuíam ao ingressar, com relação ao aspecto de remuneração. A remuneração é um dos fatores higiênicos definidos pela Teoria da Motivação-Higiene, e de acordo com esta, não se satisfaz completa e permanentemente. Os salários quando reajustados, tem um efeito temporário de satisfação, que com o passar do tempo vai se reduzindo. Para a teoria, a remuneração adequada serviria para prevenir a insatisfação no trabalho, mas não para criar comportamento motivado. Portanto, pode-se dizer que para 54% dos professores que citaram o fator remuneração como uma expectativa ao ingressar, esta tem sido uma fonte de ausência de satisfação no trabalho.

*Ser útil à sociedade* foi citado por 16% dos entrevistados como uma expectativa que o mobilizou ao ingressar à Universidade. Fica caracterizada aí a função social da escola e, em especial a do professor, no que diz respeito à transmissão da cultura e em sentido mais amplo,



a própria educação. Professores entrevistados mencionam especificamente o desejo de transmitir conhecimentos e tornar disponível aos outros, aquilo que aprenderam na sua própria formação acadêmica. A totalidade dos que citaram esta expectativa, a vêem satisfeita. Tal fator pode ser enquadrado como um fator motivador.

Citada por 14% dos entrevistados encontra-se a *oportunidade de atuar no curso em que se formou*. Destes, apenas 27% voltaram a manifestá-la como uma expectativa atendida. Esta resposta evidencia a importância que o ingresso ao magistério teve para alguns professores, no sentido de lhes propiciar a oportunidade de iniciar suas carreiras profissionais. O ingresso à Universidade, muitas vezes na condição de recém-formado, com poucas horas de dedicação, em condição de substituição temporária a outros professores teve para estes, o valor de abrir-lhes portas para a vida profissional. A menção a esta expectativa evidencia um caráter instrumental que o trabalho na Universidade teve para alguns, no sentido de fornecer a primeira oportunidade de trabalho.

Citada como uma expectativa ao ingressar por 12% dos entrevistados, a *possibilidade de dedicar-se à pesquisa*. A pesquisa, um dos sustentáculos da Universidade, classicamente definido, é buscado por um número significativo de professores. Porém, dos que mencionaram a expectativa de realizar pesquisa, apenas 37% a vêem atendida. Observa-se uma concentração maior na frequência de menção desta expectativa entre os professores que ingressaram após 1985 e que pertencem ao Centro de Ciências Biológicas e da Saúde.

Para 12% dos entrevistados, o ingresso à Universidade representava a oportunidade de estar em ambiente propício à aquisição e atualização de *conhecimento para utilizar fora da Universidade*, em sua vida profissional, em profissões liberais, onde o aprofundamento teórico obtido na função acadêmica é benéfico para a atividade prática. Destes, 20% consideram atendida a expectativa.

O *reconhecimento pela comunidade* foi citado por 11% dos entrevistados como um dos determinantes do ingresso à Universidade, e neste sentido, tanto a credibilidade da profissão docente como a imagem da própria Universidade se mesclam para atrair profissionais. O reconhecimento é tido por Herzberg como um fator motivador, que quando existe, ocasiona satisfação no trabalho. Neste caso, 55% dos que citaram a expectativa de reconhecimento, consideram-na atendida.

Foi citado em 6% dos questionários, o *estabelecimento de relações sociais* como uma expectativa ao ingressar. Todos os que a citaram, a vêem atendida, o que evidencia a presença de um fator higiênico em nível favorável para a garantia de ausência de insatisfação no fator para estes que o mencionaram.

De maneira geral, pode-se verificar uma certa ordem entre as expectativas citadas pelos professores, havendo entre aquelas citadas por um número maior de professores um predomínio dos fatores motivadores, ficando em menor número de citações os fatores higiênicos. Ocorreram, entretanto, algumas inversões, como o aspecto de *remuneração* e da segurança representada pelo *pertencimento a Instituição sólida e grande*, que podem ser enquadrados como higiênicos e apareceram entre os mais citados. Em contrapartida, fatores como; *atuar no curso em que se formou, dedicar-se à pesquisa e ampliar conhecimentos para a profissão*, ligados aos fatores motivadores, foram citados em frequências mais reduzidas, com baixo nível de atendimento.

Em resposta à questão 03 surgiram outras expectativas, não citadas anteriormente. O objetivo da Questão foi fornecer um estímulo adicional para que o professor manifestasse as expectativas que possui, e a confrontação com a realidade do que não vê satisfeito. Esta, complementa as questões 01 e 02. Mencionado por 17% dos questionários o *horário de permanência*, já que para estes professores, o horário disponível para as atividades na Universidade não é suficiente para a realização de todas as atividades envolvidas pela



docência, como por exemplo: a preparação de aulas, correção de trabalhos e provas, pesquisa de conteúdos para as aulas e principalmente o atendimento aos alunos. Os professores manifestam interesse em estar mais próximos e disponíveis para o atendimento do aluno, tanto para questões e dúvidas com relação aos conteúdos ministrados, como também para discussão e orientação mais amplos que possam necessitar. Curioso destacar que 71% dos professores que mencionaram a necessidade de horário de permanência são professores cuja carga horária semanal é maior que 20 horas, o que faz supor um envolvimento maior destes professores com as atividades que realizam.

Foi citado em 16% dos questionários a questão da maior *valorização do professor pela direção*, pois segundo estes professores, o trabalho do professor não é visto pela direção, não existem mecanismos para premiar o mérito. Mencionam novamente a questão da supervalorização do aluno e a desvalorização do professor. 13% dos professores esperavam encontrar um nível maior de investimento na qualificação do professor, como o apoio para cursos, maior facilidade para concessão de bolsas-auxílio, o que contribuiria para demonstrar a valorização do professor por parte da direção. Ainda, 5% dos questionários menciona a falta de *coerência entre discurso e prática* por parte da alta administração da Universidade, quando “pelo discurso diz priorizar as questões de natureza humana, mas pelas ações demonstra estar mais preocupada efetivamente, com as questões físicas de instalações e equipamentos”.

Doze por cento dos entrevistados, mencionaram que esperavam encontrar maior *colaboração entre os professores*, já que o que percebem é que cada um domina sua área de conhecimento específico havendo pouca interação e ajuda mútua.

Para 7% dos entrevistados, existia a expectativa de encontrar *alunos de melhor nível*, tanto em termos de conhecimentos básicos para corresponder às exigências acadêmicas como também com maior nível de consciência de seus objetivos em relação ao curso superior.



Relatam nas entrevistas individuais: “os alunos ingressam à Universidade muito cedo, ainda muito imaturos sem saber ao certo o que querem”. Ainda, “o aluno quando ingressa na Universidade muitas vezes não sabe ao certo o que é o curso, a que se propõe, vem com expectativas que não condizem com a realidade”. Outra, “lidar com aluno não é fácil: a própria educação freqüentemente é falha, leva-os a assumir postura de confronto com o professor que queira impor quaisquer limites. É um desafio para o professor estabelecer vínculo de respeito e amizade mútuos com os alunos”. Há ainda quem diga, em tom de brincadeira, que “dar aulas é bom, o que atrapalha são os alunos”.

Fora citado por 6% dos entrevistados, a questão do *interesse da Universidade pelos problemas sociais*, onde não só a atuação a nível de Extensão visasse problemas sociais, mas também uma preocupação maior de discussão e busca de soluções para as questões sociais, aproveitando a interdisciplinaridade abrigada pela Universidade.

Para 2% dos entrevistados faltam *informações sobre os recursos disponíveis* na Universidade, que muitas vezes não são utilizados por desconhecimento de sua existência e por estarem “espalhados” pelo Campus, ou até mesmo fora dele, no caso de convênios com Instituições externas.

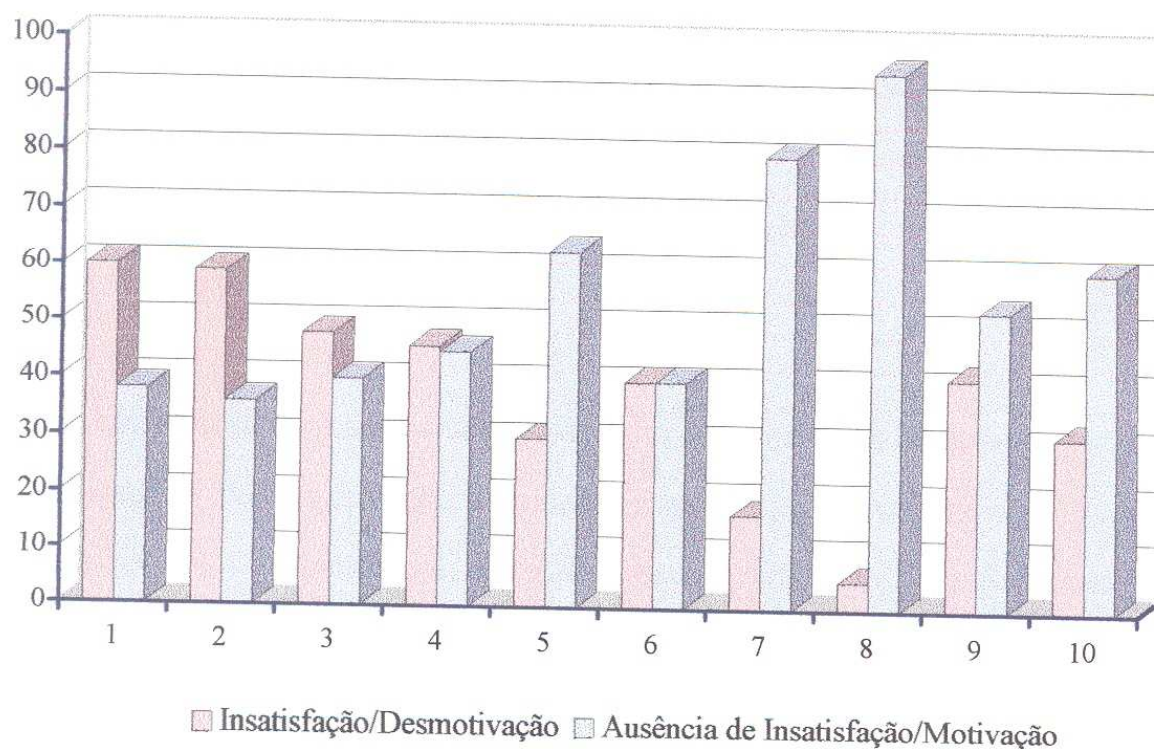
### 5.3 FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVADORES NA SITUAÇÃO DE TRABALHO

A seguir, far-se-á a descrição das respostas dadas às questões fechadas do formulário, que procuraram investigar a existência dos fatores higiênicos e motivadores na situação de trabalho. Cada um dos quadros se refere a um dos fatores, com a respectiva questão utilizada para investigá-lo, os níveis de intensidade das respostas e os valores percentuais obtidos em cada uma. Antes da descrição das respostas serão apresentados tabela e gráfico demonstrativos.

Tabela 5.2 *Fatores higiênicos e motivadores.*

| Fatores     |                           | Insatisfação | Ausência de Insatisfação |
|-------------|---------------------------|--------------|--------------------------|
| Higiênicos  | Condições de Trabalho     | 60           | 38                       |
|             | Recompensa Financeira     | 59           | 36                       |
|             | Supervisão                | 48           | 40                       |
|             | Políticas Administrativas | 46           | 45                       |
|             | Relações Interpessoais    | 30           | 63                       |
|             |                           | Desmotivação | Motivação                |
| Motivadores | Progresso                 | 40           | 40                       |
|             | Realização Pessoal        | 17           | 80                       |
|             | Natureza do Trabalho      | 5            | 95                       |
|             | Responsabilidade          | 41           | 53                       |
|             | Reconhecimento            | 31           | 60                       |

FONTE: Questionários respondidos.

Gráfico 5.2 *Intensidade dos fatores higiênicos e motivadores.*

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

| Insatisfação - Ausência de Insatisfação |                        |   |                           | Desmotivação - Motivação |                      |
|-----------------------------------------|------------------------|---|---------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1                                       | Condições de Trabalho  | 4 | Políticas Administrativas | 6                        | Progresso            |
| 2                                       | Recompensa Financeira  | 5 | Relações Interpessoais    | 7                        | Realização Pessoal   |
| 3                                       | Relação com Superiores |   |                           | 8                        | Natureza do Trabalho |
|                                         |                        |   |                           |                          | 9 Responsabilidade   |
|                                         |                        |   |                           |                          | 10 Reconhecimento    |

Pode-se verificar que quando os professores apontam suas insatisfações, estas geralmente recaem com maior intensidade naqueles fatores oferecidos pela instituição, componentes ambientais. Já, quando declinam satisfação, estas geralmente referem-se aos fatores ligados ao trabalho em si e os sentimentos que gera, ou seja, aos sentimentos de reconhecimento, realização, responsabilidade, progresso e identificação com a natureza do trabalho. Esta descoberta portanto, na maioria dos fatores estudados assemelha-se à de Herzberg, onde o que era mencionado como fonte de insatisfação eram justamente os fatores ambientais e os apontados como fontes de motivação eram aqueles ligados ao trabalho em si.

A seguir, descrição das questões e respectivas respostas, demonstradas em tabelas que deram origem ao gráfico e tabela anteriormente apresentados.



Leia-se nas tabelas:

Questão ( de 05 até 33)

D = Discordo

DP = Discordo Parcialmente

I = Indeciso

CP = Concordo Parcialmente

C = Concordo

Média = Média aritmética dos percentuais obtidos em cada intensidade de resposta, relativa à variável considerada. Nas questões formuladas com valoração invertida, não foram colocadas as médias na tabela demonstrativa, tendo sido apenas comentado. Será assinalada nas tabelas a construção das questões da seguinte forma:

↑ Afirmativa que expressa satisfação - questão construída de forma que a concordância com a proposição indica satisfação

↓ Afirmativa que expressa insatisfação - questão construída de forma que a concordância com a afirmativa expressa insatisfação.

Tabela 5.3 *Condições de trabalho.*

| Questão | Item                | D  |    | DP |   | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|---------------------|----|----|----|---|---|---|----|----|----|----|
|         |                     | F  | %  | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 5 ↑     | Condições materiais | -  | -  | 4  | 5 | - | - | 41 | 51 | 35 | 44 |
| 6 ↓     | Alunos por turma    | 10 | 13 | 2  | 3 | - | - | 19 | 24 | 48 | 60 |
| 7 ↓     | Carga horária       | 3  | 4  | 2  | 2 | 1 | 1 | 15 | 19 | 58 | 73 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.3 demonstra os resultados relativos às condições de trabalho, no que se refere às condições materiais, número de alunos por turma e a carga horária destinada ao professor.

Em resposta à questão 5, referente as condições materiais (A PUC PR oferece as condições materiais - equipamentos, instalações, materiais e pessoal auxiliar - necessários ao desenvolvimento do seu trabalho) apresenta nível elevado de concordância, onde 51% assinalaram *Concordo Parcialmente* e 44% assinalaram *Concordo*, denotando ausência de insatisfação em relação as condições materiais existentes. Citam inclusive, a diferença encontrada entre as condições materiais encontradas na PUC PR em comparação com outras instituições de ensino, onde geralmente estas condições são mais modestas e mesmo, em alguns casos, precárias. Mencionam os equipamentos audio-visuais disponíveis, os laboratórios, as salas de aula, especialmente as mais novas, que propiciam todo o conforto tanto ao professor como aos alunos. Alguns mencionam como dificuldade o pessoal auxiliar, que em alguns locais são em número inferior ao necessário.

A questão 6 (O número de alunos por turma costuma ser mais elevado que o desejável para o bom andamento do trabalho na PUC PR), foi formulada de modo que a concordância com a proposição implica na afirmação de que o número de alunos por turma costuma ser mais elevado que o desejável para o bom andamento no trabalho. Assim, 60% assinalaram *Concordo* e 24% assinalaram *Concordo Parcialmente*. Ainda, 13% dos entrevistados assinalou *Discordo*, o que merece ser também levado em consideração. Tal fato pode dever-se à questão mencionada nas entrevistas, de que à medida que os cursos avançam, o número de alunos decresce, mas que nas séries iniciais é freqüente o acúmulo de alunos, às vezes dificultando até mesmo a locomoção entre as carteiras em sala de aula e prejudicando o atendimento ao aluno em aulas práticas.

Já com relação à questão 7 (A carga horária destinada ao professor na PUC PR normalmente não é suficiente para a execução das atividades - aulas, correção de trabalhos e provas, preparação de aulas práticas, atendimento a alunos, etc.) a concordância com a proposição implica na afirmação de que a carga horária destinada ao professor normalmente não é suficiente para a execução de suas atividades. Neste sentido, 92% dos entrevistados concordam, distribuindo-se em *Concordo Parcialmente* (19%) e *Concordo* (73%), valendo então, dizer que na opinião destes professores, a carga horária destinada ao professor não é suficiente para o desempenho de todas as atividades. Professores entrevistados individualmente, abordam esta questão, referindo-se à necessidade de tempo remunerado de permanência para a realização de tarefas como preparação de aulas, correção de trabalhos e provas e principalmente, para o atendimento a alunos. Este dado remete às respostas dadas à Questão 1 do questionário, onde 17% dos professores citam o horário de permanência como uma expectativa não atendida.

Depreende-se, então, que com relação às condições de trabalho, apresenta-se como aspecto favorável o ambiente físico e seus recursos, porém com outras condições - carga horária e número de alunos por turma - como pontos desfavoráveis ao bom andamento do trabalho.

As respostas dadas a estas questões, agrupadas de modo a demonstrar os dois polos: ausência de insatisfação e insatisfação, assim se definem: 61% dos entrevistados manifestam-se discordantes quanto à presença de condições de trabalho favoráveis, enquanto 39% concordam que estas existam. Estes resultados apontam para a ausência de um fator higiênico, que segundo Herzberg, tem a função de prevenir insatisfação no trabalho. Portanto, no que se refere às condições de trabalho investigadas nesta pesquisa, pode-se dizer que para os professores que responderam ao questionário este é um fator gerador de insatisfação.



Tabela 5.4 *Recompensas financeiras.*

| Questão | Item                | D  |    | DP |    | I |    | CP |    | C  |    |
|---------|---------------------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|
|         |                     | F  | %  | F  | %  | F | %  | F  | %  | F  | %  |
| 8 ↑     | Segurança           | 23 | 29 | 11 | 14 | 3 | 4  | 26 | 32 | 17 | 21 |
| 9 ↑     | Recompensa adequada | 37 | 46 | 16 | 20 | 2 | 3  | 20 | 25 | 5  | 6  |
| 11 ↑    | Comparação mercado  | 27 | 34 | 12 | 15 | 8 | 10 | 23 | 29 | 9  | 11 |
| 14 ↑    | Compensação         | 45 | 56 | 16 | 20 | 4 | 5  | 13 | 16 | 2  | 3  |
|         | Média               |    | 42 |    | 17 |   | 5  |    | 26 |    | 10 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

As questões referentes à recompensa financeira apresentam-se assim definidas: em termos de média: *Concordo* e *Concordo Parcialmente* = 36% e *Discordo* e *Discordo Parcialmente* = 59%, expressando insatisfação dos participantes quanto a este fator higiênico.

A questão 8 (O vínculo empregatício com a PUC PR oferece segurança e condições de realizar planejamento de médio e longo prazos em sua vida particular) obteve concordância em 53% dos casos e discordância em 43% deles.

Quanto à consideração relativa à adequação da recompensa recebida em relação ao trabalho realizado (Questão 9 - A remuneração oferecida pela PUC PR representa recompensa adequada ao trabalho que realiza), 66% das respostas assinalam a área de discordância (*Discordo* = 46% e *Discordo Parcialmente* = 20%), enquanto 31% assinalaram a área de concordância, evidenciando insatisfação dos participantes em relação a este fator.

Na comparação com o mercado (Questão 11 - A remuneração oferecida pela PUC PR é compatível com os valores praticados pelo mercado) igualmente se evidencia predomínio da área de discordância (*Discordo* = 34% e *Discordo Parcialmente* = 15%), enquanto na área de concordância aparecem 40% das respostas.

A progressão na carreira não representa compensação financeira condizente, segundo 76% dos entrevistados (*Discordo Parcialmente* = 20% e *Discordo* = 56% ) em resposta à Questão 14 (A progressão na carreira na PUC PR propicia compensação financeira condizente).

Pode-se depreender então, que no que tange à remuneração, a pesquisa identifica como fator considerado desfavorável, pois para a maioria não representa recompensa adequada ao trabalho que realiza, ainda, situa-se abaixo dos valores praticados pelo mercado e não vislumbra melhoria financeira compensadora com a progressão na carreira.

A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg define a remuneração como um fator higiênico, cuja existência em níveis adequados servem para prevenir os sentimentos de insatisfação. No presente estudo, verifica-se que a questão da remuneração não vem cumprindo esta função, sendo então, fonte de insatisfação para a maior parte dos professores que responderam ao questionário. Tal fato evidencia-se especialmente na resposta à questão 14 que se refere especificamente à percepção da adequação da recompensa na progressão na carreira.

Tabela 5.5 *Relação entre professores e superiores hierárquicos.*

| Questão | Item               | D  |    | DP |    | I  |    | CP |    | C  |    |
|---------|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|         |                    | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  |
| 10 ↓    | Avaliação docente  | 6  | 8  | 7  | 9  | 13 | 17 | 21 | 27 | 31 | 40 |
| 23 ↑    | Apoio ao professor | 9  | 11 | 14 | 17 | 7  | 9  | 31 | 39 | 19 | 24 |
| 25 ↓    | A quem recorrer    | 24 | 30 | 11 | 14 | 3  | 4  | 29 | 36 | 13 | 16 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.5 refere-se à forma como se estabelecem as relações entre os superiores e os professores em termos de supervisão do trabalho docente. Na questão 23 (As instâncias superiores, representadas pela chefia de Departamento, Decano e Pró-Reitorias assumem papel de apoio ao professor na PUC PR), 63% dos entrevistados concordam, sendo que 39% *Concordo Parcialmente* e 24% *Concordo*. Entretanto, o índice de *Indeciso* nesta questão é elevado em comparação com as outras questões. Isto, aliado ao percentual de 28% de discordância (11% *Discordo* e 17% *Discordo Parcialmente*) e a relatos obtidos nas entrevistas individuais, dão conta de que o apoio das instâncias superiores ao professor é relativo. Pode ocorrer em situações de problemas pessoais, onde o professor necessite de algum tratamento especial, e, nisto a Universidade é vista como atenta. Entretanto, as situações que envolvam conflito com alunos, o professor manifesta sentimento de desamparo em relação às instâncias superiores, uma vez que é muitas vezes, forçado a rever seus julgamentos, reconsiderar suas posições, levando a favorecimento aos alunos.

A questão 25 afirma que o professor não sabe a quem recorrer em situações em que sinta dificuldades de ordem acadêmica ou administrativa. Esta, apresenta valoração invertida, onde a concordância com a afirmativa expressa uma dificuldade nesta área. Ocorre um



predomínio das respostas na área de concordância (52%), enquanto a área de discordância apresenta percentual de 44%. Este resultado fornece indícios de que o fluxo de informação não é uniforme. Observa-se nesta questão, que embora 63% dos entrevistados manifestem encontrar apoio nas instâncias superiores, apenas 44% dizem saber a quem recorrer nas situações em que sintam dificuldades de ordem acadêmica ou administrativa

A questão 10 refere-se a um sistema de avaliação do trabalho docente (Os professores ressentem-se da falta de um sistema eficaz de avaliação do trabalho docente na PUC PR). 17% dos entrevistados manifestam-se contrários à afirmação. Entretanto, 67% dos entrevistados concordam com a afirmação (*Concordo Parcialmente* - 27% e *Concordo* - 40%) Alguns manifestaram na entrevista, que o sistema de avaliação "poderia contribuir para o auto-desenvolvimento do professor, e levar à melhoria da qualidade do ensino, desde que os alunos também participassem, como já acontece em outras instituições de ensino". Chama a atenção, entretanto, o número de *Indeciso* (17%), que se mostra o mais elevado em relação às demais questões apresentadas. As entrevistas não estruturadas, apontam para a questão de que qualquer sistema de avaliação do trabalho e desempenho docentes funciona como mecanismo de controle, coisa que o professor tende a resistir, o que pode ter sido expresso pela opção pelo *Indeciso*.

Ao se agrupar as três questões em termos de indicadores de satisfação, obtém-se que aproximadamente 48% dos entrevistados manifestam insatisfação quanto ao fator analisado, enquanto 40% declaram ausência de insatisfação e 10% declaram-se indecisos quanto à questão. O estilo de supervisão adotado pela organização, citado por Herzberg como um dos fatores de prevenção de insatisfação no trabalho é percebido como não atendido para a maioria dos entrevistados, embora com um predomínio nem tão acentuado. Este dado provavelmente indica a presença de diferentes situações com relação à supervisão entre os Departamentos, denotando uma influência marcadamente setorial de sua existência.

Tabela 5.6 Políticas administrativas.

| Questão | Item                       | D  |    | DP |    | I  |    | CP |    | C  |    |
|---------|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|         |                            | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  |
| 13 ↑    | Cumprimento de normas      | 9  | 11 | 16 | 20 | 11 | 13 | 22 | 28 | 22 | 28 |
| 27 ↑    | Comunicação                | 30 | 38 | 14 | 18 | 5  | 6  | 19 | 24 | 11 | 14 |
| 28 ↓    | Explicitação               | 10 | 12 | 14 | 17 | 5  | 6  | 31 | 39 | 20 | 25 |
| 29 ↑    | Distribuição de horas/aula | 18 | 22 | 10 | 12 | 7  | 9  | 23 | 29 | 22 | 27 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.6 refere-se à investigação da percepção sobre as políticas administrativas praticadas pela universidade. Na questão 13 (as normas que regem a carreira docente na PUC PR são seguidas rigorosamente, não ameaçando a segurança do professor, através de critérios objetivos de promoção), 56% dos entrevistados manifestam-se em concordância com a afirmação (Concordo Parcialmente= 28% e Concordo= 28%), enquanto 32% manifestam-se em discordância com a afirmativa.

A questão 27 refere-se à comunicação das políticas e ações administrativas (A PUC PR torna claras aos seus professores as suas políticas e ações administrativas, através de um sistema eficaz de comunicação). Para 56% dos entrevistados a afirmativa não é verdadeira ( 38% *Discordo* e 18% *Discordo Parcialmente*). Os professores mencionam nas entrevistas individuais, uma falha na comunicação entre a administração e o corpo docente, em todos os níveis de decisão. Consideram que não existem canais de comunicação eficientes.

Na questão 28 (A PUC PR não torna explícito aquilo que realmente espera do seu professor) 64% dos entrevistados manifesta concordância, expressando então, que realmente

não há uma explicitação das expectativas por parte da universidade. De acordo com declarações nas entrevistas individuais, o professor fica sem saber ao certo o que se espera do seu papel. Tal observação provoca insegurança com relação a atitudes que o professor precise tomar.

Na questão 29 (O Departamento tem política definida de distribuição de horas/aula de modo que atenda com justiça aos interesses dos professores) aparece um predomínio pouco acentuado na área de concordância (29% *Concordo Parcialmente* e 27% *Concordo* em contraposição à 22% *Discordo* e 12% *Discordo Parcialmente*), o que faz supor que as diferenças observadas possam se referir aos diferentes departamentos e as políticas administrativas adotadas pelos mesmos.

Agrupando-se as respostas em termos de satisfação e insatisfação, verifica-se uma igualdade entre a área de concordância e a área de discordância, pois 46% das respostas apontam como fatores não satisfeitos enquanto 45% como fatores satisfeitos. De acordo com Herzberg, as políticas administrativas dizem respeito desde as decisões básicas ligadas à missão e à estruturação organizacional até as políticas referentes ao papel do indivíduo na organização. No caso em estudo, os professores manifestam predominantemente um não atendimento deste fator higiênico, sendo, em consequência um gerador de insatisfação no trabalho.



Tabela 5.7 *Relações interpessoais.*

| Questão | Item               | D  |    | DP |   | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|--------------------|----|----|----|---|---|---|----|----|----|----|
|         |                    | F  | %  | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 15 ↑    | Cooperação/amizade | 7  | 9  | 7  | 9 | 3 | 4 | 30 | 37 | 33 | 41 |
| 16 ↓    | Disputas/conflitos | 18 | 22 | 6  | 7 | 4 | 5 | 28 | 35 | 24 | 30 |
| 17 ↑    | Enriquecimento     | 5  | 6  | 2  | 3 | 4 | 5 | 24 | 30 | 45 | 56 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.7 analisa a forma como são percebidas as relações interpessoais entre professores na PUC PR. A questão 15 (O trabalho na PUC PR propicia a existência de relações de cooperação e amizade entre os professores) refere-se à existência de vínculos de cooperação e amizade entre os professores. Nesta, 78% dos professores manifesta-se em concordância com a afirmativa, sendo que 37% concordam parcialmente e 41% ratificam a afirmativa. Enquanto isto, 18% das respostas referem-se ao polo de discordância.

Já a questão 16 (Disputas de poder e conflitos de interesse, freqüentemente ocorrem e dificultam as relações entre os professores na PUC PR) obteve que 65% dos entrevistados manifesta-se em concordância com a afirmativa, sendo que 35% concordam parcialmente e 30% concordam; enquanto isto, 22% discordam e 7% discordam parcialmente. Nesta resposta, a concordância com a afirmativa sinaliza para a insatisfação quanto ao fator. Tal dado parece relacionar-se com as diferenças de clima existentes nos diferentes departamentos, tendo sido trazidas à tona por alguns relatos de professores nas entrevistas individuais. Mencionam protecionismo por parte de chefes de Departamento e necessidades de se sobressair a qualquer custo, encontrada em alguns colegas.

Na questão 17, onde se contempla a oportunidade de enriquecimento interior, pela convivência com outros profissionais com expectativas e necessidades semelhantes, 86% dos entrevistados respondeu afirmativamente, sendo que 30% concordam parcialmente e 56% concordam, onde se identifica então, que a oportunidade de convivência com outros profissionais tem sido enriquecedora no ambiente de trabalho. Mencionam, entretanto, nas entrevistas individuais que não existem muitas possibilidades de troca de idéias e impressões entre eles, já que este contato restringe-se ao pouco tempo disponível nos intervalos em sala de professores.

Pode-se verificar pela análise das questões, que houve manifestação favorável por parte dos entrevistados quanto às relações de amizade e cooperação entre os professores, assim como da oportunidade de enriquecimento proveniente deste convívio. Há entretanto, a concordância quanto à existência de conflitos entre os professores, o que pode dificultar as relações, parecendo coexistirem ambas as condições.

Ao se agrupar os resultados em áreas de insatisfação e ausência de insatisfação, verifica-se que 63% dos entrevistados manifesta-se em termos de satisfação do fator analisado, sendo que 30% deles dizem não ver neste aspecto um fator de satisfação. O fator higiênico designado como relacionamento interpessoal revela estar sendo percebido como favorável no contexto estudado, isto é, cumprindo a função de não provocar insatisfação no ambiente de trabalho.

Tabela 5.8 *Oportunidades de progresso.*

| Questão | Item                  | D  |    | DP |    | I |    | CP |    | C  |    |
|---------|-----------------------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|
|         |                       | F  | %  | F  | %  | F | %  | F  | %  | F  | %  |
| 12 ↓    | Estrutura da carreira | 22 | 28 | 18 | 22 | 8 | 10 | 12 | 15 | 20 | 25 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.8 referente a Progresso, analisa a carreira docente e sua estrutura formal. Na Questão 12, formulada de modo que a concordância com a sentença expressa insatisfação com relação ao fator, obteve predomínio das respostas de discordância, (A estruturação da carreira docente na PUC PR não favorece o progresso do professor), sendo que 50% dos entrevistados manifestaram-se contrários à sentença, dizendo que esta favorece o progresso do professor (*Discordo* = 28% e *Discordo Parcialmente* = 22%), enquanto 40% concordam com a afirmativa. Vê-se então, que com predomínio pouco acentuado, os professores entrevistados entendem que a estrutura formal da carreira oferece oportunidade de progresso, entretanto, apontam também haver uma certa lentidão neste processo de ascensão.

De acordo com Herzberg, a percepção da possibilidade de progresso é designada como um fator motivador, que quando presente favorece o comportamento motivado no trabalho. Demonstra-se, portanto, que as oportunidades de progresso na carreira docente estão representando fator motivacional suficiente para os professores.



Tabela 5.9 Realização pessoal.

| Questão | Item                 | D |    | DP |   | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|----------------------|---|----|----|---|---|---|----|----|----|----|
|         |                      | F | %  | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 18 ↑    | Auto-desenvolvimento | 8 | 10 | 6  | 8 | 4 | 5 | 30 | 38 | 31 | 39 |
| 19 ↑    | Satisfação           | 5 | 6  | 7  | 9 | 2 | 2 | 46 | 58 | 20 | 25 |
|         | Média                |   | 8  |    | 9 |   | 3 |    | 48 |    | 32 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.9 demonstra a possibilidade de realização pessoal encontrada na atividade docente nesta Universidade. Em relação à média, 80% dos entrevistados manifesta-se em concordância com as proposições, sendo 48% = *Concordo Parcialmente* e 32% = *Concordo*).

A questão 18 (A atividade docente na PUC PR tem favorecido a utilização de suas potencialidades, propiciando o auto-desenvolvimento contínuo) teve 38% de concordância parcial e 39% de concordância absoluta, enquanto 18% dos entrevistados manifestam-se em discordância (10% *Discordo* e 8% *Discordo Parcialmente*), isto é, para estes, a atividade docente na PUC PR não tem favorecido o desenvolvimento contínuo e atualização de suas potencialidades. A resposta à questão 12 confirma o resultado encontrado na primeira questão do instrumento de pesquisa. Naquela questão, 39% dos entrevistados citaram a busca de atualização constante como uma expectativa importante ao ingressar, dos quais a quase totalidade mencionava como expectativa atendida.

A questão 19 foi formulada para investigar o nível de satisfação com relação à qualidade do desempenho na atividade docente (O senhor. pode afirmar: “Sinto-me satisfeito com a qualidade do meu desempenho na atividade docente na PUC PR) onde se encontrou

83% de respostas afirmativas (respectivamente *Concordo Parcialmente* = 58% e *Concordo* = 25%), indicativa de que os professores estão satisfeitos com o nível do seu próprio desempenho.

A realização pessoal expressa pela satisfação pelo uso das capacidades e talentos individuais e pela utilização de potencialidades é trazido por Herzberg como um fator motivador, que cria estimulação psicológica para a ação e motiva os indivíduos para um desempenho superior. Entre os entrevistados, pode-se verificar a existência deste fator motivacional no contexto do trabalho, sendo um fator favorável à motivação do professor nesta Universidade.

Tabela 5.10 *Natureza do trabalho.*

| Questão | Item                | D |   | DP |   | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|---------------------|---|---|----|---|---|---|----|----|----|----|
|         |                     | F | % | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 20 ↑    | Gosto pela docência | 1 | 1 | 1  | 1 | - | - | 16 | 20 | 62 | 78 |
| 21 ↑    | Atualização         | 4 | 5 | -  | - | - | - | 16 | 20 | 59 | 75 |
| 22 ↑    | Contato com alunos  | - | - | 5  | 6 | 1 | 1 | 21 | 26 | 53 | 66 |
|         | Média               |   | 2 |    | 3 |   | - |    | 22 |    | 73 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.10 refere-se a aspectos ligados à natureza do trabalho, onde foram investigados: na questão 20, o gosto pela atividade docente (O gosto pela atividade docente é o principal determinante de sua dedicação a esta Universidade). Aí concentram-se no polo de concordância 98% das respostas (*Concordo Parcialmente* = 20% e *Concordo* = 78%), o que



demonstra que a quase totalidade dos entrevistados manifesta que o gosto pela atividade docente é o principal determinante de sua permanência na Universidade.

A questão 21 (A atividade docente por sua natureza, estimula à contínua atualização de conhecimentos; isto tem sido levado a efeito em sua atuação na PUC PR) refere-se à atualização de conhecimentos propiciada pela atividade docente, onde 95% das respostas expressam concordância com a afirmativa, sendo que 20% concordância parcial e 75% expressam concordância. Este dado é complementado pelos dados de entrevista, onde foi mencionado que a atualização constante de é obrigatória para o professor que deseja passar conhecimentos atualizados a seus alunos, e que esta busca de conhecimentos depende da iniciativa pessoal e há pouco incentivo institucional para isto. Enfatizam que na necessidade de afastamento para realização de cursos mais prolongados, o professor corre o risco de, ao voltar, não ter de volta sua carga horária anterior, o que causa insegurança.

A questão 22 refere-se à satisfação propiciada pelo contato com os alunos (O contato com os alunos tem sido fonte de satisfação no trabalho nesta Universidade). 92% dos entrevistados refere-se a este ponto como uma grande fonte de satisfação (*Concordo Parcialmente* = 26% e *Concordo* = 66%). Aparecem, entretanto, nas entrevistas individuais, relatos de professores decepcionados com o nível dos alunos, “tanto no que se refere ao aspecto cognitivo como também freqüentemente a falta de interesse, a passividade, a falta de visão de objetivos para o futuro, que os leva a fazer um curso superior sem saber bem o por quê”. Por outro lado, mencionam também as qualidades positivas dos alunos, como a vivacidade, a espontaneidade e atestam que muitos deles denotam características de responsabilidade e talento para aquilo a que se lançam. Relatam encontrar alunos com postura de profissionais, com metas individuais razoavelmente delineadas e com um nível de maturidade compatível com as responsabilidades da vida universitária.



Ao se agrupar as respostas em relação à média tem-se que 95% delas encontram-se na área de concordância, indicando ser a natureza do trabalho e a composição da tarefa docente em si mesma um importante fator motivador para os professores estudados.

Tabela 5.11 *Responsabilidade no trabalho.*

| Questão | Item                    | D  |    | DP |    | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|-------------------------|----|----|----|----|---|---|----|----|----|----|
|         |                         | F  | %  | F  | %  | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 24 ↑    | Participação            | 21 | 27 | 13 | 16 | 6 | 7 | 24 | 30 | 16 | 20 |
| 26 ↓    | Fatores fora de alcance | 10 | 13 | 5  | 6  | 4 | 5 | 25 | 32 | 35 | 44 |
| 30 ↑    | Autonomia               | -  | -  | 5  | 6  | 1 | 1 | 18 | 22 | 56 | 70 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.11 refere-se à responsabilidade que é dada e assumida pelo professor. A questão 24 refere-se à participação dos professores nas decisões dos Departamentos (É estimulada e valorizada a participação do professor nas decisões do Departamento). Nesta questão, 43% dos entrevistados manifestam-se contrários à afirmativa, sendo que 27% discordam e 16 % discordam parcialmente. Já 50 % dos entrevistados concordam que existe estímulo à participação. Tal equilíbrio pode dever-se, como referido em entrevistas individuais, às diferenças de clima nos departamentos, determinados em grande parte, pela características pessoal e gerencial do Chefe de Departamento.

A questão 26 investiga a existência de fatores que impactam negativamente o desempenho do professor, mas que se encontram fora do seu alcance para modificá-las. 76% dos entrevistados manifestam-se favoravelmente a esta afirmativa. Aí a pesquisa não permitiu

identificar a natureza destes fatores, até para investigar se estes são realmente da responsabilidade da Universidade ou de sua própria responsabilidade, porém, os professores citam alguns problemas que ilustram a questão: a matrícula atrasada de alunos chamados para o preenchimento de vagas, e que normalmente entra na turma fora de sintonia com os demais, depois de muitos conteúdos já haverem sido estudados. Isto acarreta a necessidade do professor retroceder ou dar tratamento especial ao aluno até que se encaixe à turma. Acontece também muitas vezes a demora na disponibilização de material necessário para o desenvolvimento de atividades. A questão da falta de horário disponível para o atendimento a alunos e execução de pesquisas, elaboração de aulas, verificação de provas e trabalhos também são apontados como dificultadores do trabalho.

A questão 30 ( É delegada autonomia ao professor, para que conduza seu trabalho, de acordo com seus próprios critérios, observando as diretrizes gerais da PUC PR) revela a percepção favorável do professor com relação à autonomia de que dispõe para executar o seu trabalho. Noventa e dois por cento das respostas apontam para a satisfação do fator.

Ao se agrupar os resultados em termos da existência ou não do fator motivador, observa-se ligeiro predomínio da área de concordância (41% de discordância e 53% de concordância) da existência dos fatores que demonstram a possibilidade do professor atuar de forma mais autônoma em seu trabalho. Apesar de predominante, a área de concordância não o é muito acentuadamente. A existência de condições para o desenvolvimento do trabalho com autonomia apontado por Herzberg como motivador, é também trazido na literatura sobre a organização universitária conforme contemplado no capítulo 3, como um fator inerente aos docentes.

Tabela 5.12 *Reconhecimento profissional.*

| Questão | Item             | D  |    | DP |    | I |   | CP |    | C  |    |
|---------|------------------|----|----|----|----|---|---|----|----|----|----|
|         |                  | F  | %  | F  | %  | F | % | F  | %  | F  | %  |
| 31 ↑    | Pela comunidade  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5 | 6 | 25 | 32 | 42 | 53 |
| 32 ↑    | Pelos pares      | 22 | 28 | 4  | 5  | 4 | 5 | 25 | 32 | 23 | 29 |
| 33 ↑    | Pelos superiores | 33 | 41 | 10 | 12 | 7 | 9 | 18 | 22 | 12 | 15 |
|         | Média            |    | 25 |    | 7  |   | 6 |    | 29 |    | 33 |

FONTE: Questionários respondidos.

Legenda:

↑ Afirmativa que expressa satisfação

D Discordo

I Indeciso

C Concordo

↓ Afirmativa que expressa insatisfação

DP Discordo parcialmente

CP Concordo parcialmente

F Frequência

A Tabela 5.12 refere-se ao fator reconhecimento e investiga o reconhecimento ao trabalho do professor pela comunidade, pelos pares e pelos superiores. Em termos de média, as respostas localizam-se predominantemente no polo de concordância, porém as questões independentemente, apresentam diferenças.

A questão 31 refere-se ao sentimento de prestígio e reconhecimento da comunidade em geral que a vinculação à PUC PR pode oferecer ao professor. Neste sentido, 85% dos que responderam ao questionário concordam com a afirmativa (32% *Concordo Parcialmente* e 53% *Concordo*). As entrevistas individuais apontam para um dado curioso: ao se mencionar o objetivo do estudo, isto é, verificar quais os fatores pelos quais os professores se mantêm vinculados à PUC PR, foram muito freqüentes as respostas rápidas e espontâneas, dizendo: “é o status”. Status, entendido como posição de destaque frente à sociedade. Muitos apontam ser esta a única razão pela qual tantos professores tem uma carga horária reduzida na Universidade. Apesar disso, nenhum dos entrevistados admite ser esta uma das razões determinantes de sua própria permanência.



A questão 32 refere-se à existência de manifestações de aprovação e encorajamento ao professor por parte de seus pares. 61% dos que responderam ao questionário concordam com a afirmativa (32% *Concordo Parcialmente* e 29% *Concordo*). Entretanto, 33% discordam, sendo curiosa a proporção entre o *Discordo* (28%) e o *Discordo Parcialmente* (5%), onde parece ficar caracterizada a impressão de discordância total quando o traço existe. As entrevistas individuais apontaram para a questão do clima entre os professores dos diferentes departamentos: em alguns existe maior competição, relações interpessoais mais restritas, enquanto em outros, as relações fluem mais abertamente. Trazem também a questão de que normalmente, o trabalho do professor é solitário: vem à Universidade, traz sua aula preparada, e após, vai-se embora, sem muita oportunidades de convivência. Existem poucas oportunidades de troca de experiências; as poucas reuniões de Departamento normalmente versam sobre questões administrativas e não há oportunidade de discussão sobre o trabalho docente de sala de aula.

A questão 33 refere-se à existência de reconhecimento ao trabalho docente pelos superiores. Aí, 53% das respostas discordam da afirmativa, sendo mais significativo o número de respostas *Discordo* (41,3%); *Discordo Parcialmente* aparece com 12%. Trinta e sete por cento das respostas expressam concordância com a afirmativa. As entrevistas individuais apontam para impressões de que o trabalho não é visto pelas instâncias superiores, que não existem mecanismos para premiar o mérito, e principalmente, que em situações onde haja conflito entre professor e aluno, o professor sempre fica em desvantagem, sendo obrigado a rever posições e reconsiderar decisões, como se ficasse caracterizado o valor maior dado ao aluno.

De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene, o reconhecimento sentido pelo indivíduo acerca do seu trabalho, prestado pelos seus pares, superiores e pela comunidade em geral tende a ser um forte mobilizador de energia motivacional, quando se acha presente. No estudo em questão observa-se que os professores que responderam ao questionário

manifestam-se favoravelmente à existência deste fator no âmbito do seu trabalho nesta Universidade, devendo então, ser este um fator de motivação em sua atividade profissional. Cabe entretanto, ressaltar uma parte importante deste reconhecimento, que não é sentido pelos professores e que se refere ao reconhecimento pelos superiores, que de certa forma aparece compensado pelo reconhecimento pelos pares e pela comunidade.

#### 5.4 MOTIVOS DE PERMANÊNCIA

Na sequência, serão descritos os resultados obtidos na questão 4 do instrumento de pesquisa que investigava a percepção dos professores acerca dos motivos pelos quais permanecem vinculados à Universidade. A questão foi assim formulada: “Cite e comente as principais razões pelas quais mantém-se vinculado à PUC PR”. A intenção da colocação desta questão no instrumento de pesquisa foi investigar diretamente os motivos de permanência, que por uma via indireta seriam investigados pelas questões fechadas do instrumento.

A Tabela 5.13 apresentada a seguir, demonstra a frequência de respostas em cada faixa de ingresso à Universidade, o número total de menções de cada um dos fatores e o percentual correspondente.

Tabela 5.13 *Motivos de permanência.*

| Motivo                                     | Ingresso |         |         |    |    |
|--------------------------------------------|----------|---------|---------|----|----|
|                                            | Até 80   | 81 a 85 | 86 a 90 | F  | %  |
| 1. Identificação com Magistério/Realização | 14       | 19      | 13      | 46 | 57 |
| 2. Oportunidade de atualização constante   | 4        | 11      | 12      | 27 | 33 |
| 3. Necessidade financeira                  | 7        | 8       | 6       | 21 | 26 |
| 4. Convívio com ambiente acadêmico         | 9        | 8       | 10      | 27 | 33 |
| 5. Ser útil à sociedade                    | 4        | 8       | 5       | 17 | 21 |
| 6. Vínculo afetivo com a Universidade      | 5        | 6       | 2       | 13 | 16 |
| 7. Boas condições de trabalho              | 1        | 3       | 4       | 8  | 10 |
| 8. Esperança de melhorias                  | 3        | 2       | 2       | 7  | 8  |
| 9. Reconhecimento pela comunidade          | 3        | 1       | 2       | 6  | 7  |
| 10. Identificação com filosofia da PUC PR  | 4        | 1       | 1       | 6  | 7  |
| 11. Bom ambiente de trabalho               | 1        | 3       | 1       | 5  | 6  |
| 12. Conhecimentos p/ utilizar na profissão | -        | 3       | 1       | 4  | 5  |

FONTE: Questionários respondidos

A Tabela 5.13 demonstra a percepção dos professores quanto aos motivos de sua permanência vinculados a esta Universidade. Segundo os professores que responderam à pesquisa, os motivos de permanência são descritos a seguir: a *identificação com o magistério/realização pessoal* foi apontado por 57% dos entrevistados, que mencionam o gosto pela docência e a possibilidade de exercê-la como fortes motivadores para continuarem vinculados a esta Universidade. Aliado a isto, a *oportunidade de atualização constante* propiciada pela atividade docente, citada por 38% dos entrevistados apontam para os fatores motivadores de Herzberg, como fatores que mobilizam energia psíquica, favorecem a atividade produtiva.



Para 33% dos professores entrevistados, um dos determinantes de sua permanência na Universidade é o *convívio com o ambiente acadêmico*, por proporcionar contatos com profissionais de muitas áreas, por abrir portas para contatos comerciais interessantes para a sua profissão fora da universidade, por ampliar seus conhecimentos, já que a profissão docente propicia um aprofundamento teórico; também por propiciar o contato com os alunos e o convívio com a juventude. A análise de conteúdo das respostas que se referiram ao convívio como ambiente acadêmico demonstram ligações com o fator motivador designado como natureza do trabalho, pois aponta para características inerentes à profissão docente.

Para 26% dos entrevistados, a *necessidade financeira* foi citada como fator determinante da sua permanência na Universidade, o que evidencia a necessidade de fatores higiênicos para a satisfação de necessidades básicas, embora tenha surgido entre as necessidades de nível mais elevado, entre os fatores motivadores.

Mencionam a necessidade de *ser útil à sociedade*, 21% dos professores entrevistados, que julgam desempenhar um papel social tanto na educação da juventude, como no preparo de profissionais para o futuro, sentindo-se co-responsáveis pela qualidade do profissional que emergirá da Universidade.

Para 16% dos entrevistados um forte motivo de permanência é o *vínculo afetivo com a Universidade*, vínculo este, muitas vezes cultivado desde o seu próprio curso de graduação, e que se estendeu pela vida profissional. Há relatos onde o professor menciona “o grande orgulho de ver a Universidade transformando-se tão rapidamente”, ou “gostar da Universidade como uma parte de sua própria vida”. Ainda, 7% dos professores que responderam ao questionário mencionam a *identificação com a filosofia da Universidade*, especialmente no que se refere à formação humana que pretende passar ao aluno.

As *boas condições de trabalho* são importantes para 10% dos entrevistados como fator determinante da permanência na Universidade. Ainda, para 6% dos professores um bom motivo para permanecer na Universidade é o *bom ambiente de trabalho*, traduzido pelo relacionamento estabelecido com as pessoas com quem tem contato, o clima organizacional existente, fatores estes, citados por Herzberg como higiênicos.

Mencionam *esperança de melhoria*, 8% dos entrevistados, pois julgam que dificuldades existem em quaisquer instituições, e percebem haver um esforço desta universidade em particular no sentido da superação das dificuldades encontradas.

Sete por cento dos professores que responderam ao questionário apontam o *reconhecimento pela comunidade* como importante para a manutenção do vínculo com a Universidade.

De acordo com 5% dos professores que responderam ao questionário, a oportunidade de aprimorar *conhecimentos para utilizar na profissão* fora da Universidade, visando a integração teoria e prática na sua própria experiência profissional é um fator determinante da manutenção do vínculo.

## 5.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS AO INGRESSAR E OS MOTIVOS DE PERMANÊNCIA

Pode-se perceber através da comparação entre a Tabela 5.1 (Expectativas ao ingressar) e a Tabela 5.13 (Motivos de permanência), algumas relações interessantes de serem pontuadas. A *identificação com o magistério* apareceu citada por 26% dos entrevistados como uma das expectativas que mobilizaram o professor a ingressar nesta Universidade. Aparece como um dos motivos de permanência, citado por 57% dos professores entrevistados. Este

dato pode ser interpretado como uma descoberta que ocorreu na vida de alguns professores, onde o decorrer do tempo e experiência na atividade docente trouxeram este sentimento de identificação com o magistério.

A expectativa de *busca de atualização constante* mencionada por 39% dos entrevistados, como importante ao ingressar, apresenta-se citado em 33% dos questionários como motivo de permanência.

Já o *convívio com ambiente acadêmico*, citado por 25% dos entrevistados como uma das expectativas ao ingressar, é citado por 33% como um dos motivos de permanência, revelando que este aspecto da atividade do magistério passou a ser mais valorizado pelos professores, após ingressar à Universidade.

A questão da *remuneração condizente* aparecia como uma expectativa importante ao ingressar para 16% dos entrevistados, entretanto aparece como motivo de permanência para 26% deles, na forma de necessidade financeira. Ao ingressar, aparecia como expectativa de ter uma remuneração que recompensasse justamente seus esforços. Apesar de 53% dos que a citaram, não estarem encontrando o nível desejado, este fator mostra-se importante como um fator higiênico, de satisfação de necessidade básica.

A expectativa também como motivo de permanência por 16% dos professores que responderam ao questionário, a questão do *vínculo afetivo com a Universidade*, que se estabeleceu durante o tempo de permanência, uma vez que não foi citado como existente ao ingressar. Desenvolver relações de afetividade com o local de trabalho é importante para o trabalho, no sentido de manter envolvimento e comprometimento com o mesmo.



## 5.6 RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E OS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVADORES

Nesta parte do trabalho serão analisados os resultados obtidos na pesquisa, no que se refere à dependência ou independência entre as variáveis demográficas e os fatores higiênicos e motivacionais.

Para a análise estatística da relação entre as variáveis foi utilizado o cálculo do qui-quadrado. De acordo com Kerlinger (1980)<sup>1</sup> “qui-quadrado é útil para se avaliar a significância dos dados de frequência e o seu afastamento em relação à expectativa do acaso”. A fórmula utilizada para o cálculo do qui-quadrado é:

$$\chi^2 = (o_1 - e_1)^2 \div e_1$$

onde:  $o_1$  = frequência observada

$e_1$  = frequência esperada

Baseado nos resultados obtidos no cálculo do qui-quadrado, conclui-se pela dependência ou não das variáveis que se buscou comparar. Neste estudo foi adotado o nível de significância de até 5%, sendo que, quanto mais próximo de zero, mais se comprovará a relação de dependência.

Para se levar a efeito o cálculo da dependência foi necessário agrupar-se os dados, como explicitado a seguir. As questões foram agrupadas de acordo com os fatores que procuram investigar, conforme já exposto no item anterior. Portanto, as frequências apresentadas nas tabelas são o somatório das respostas dadas ao grupo de questões que visava analisar cada fator. As tabelas com os valores encontrados para cada questão podem ser

---

<sup>1</sup> KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

consultadas na parte destinada aos Anexos. A intensidade de resposta (Discordo, Discordo Parcialmente, Indiferente, Concordo Parcialmente, Concordo) foram agrupados por área de Concordância e área de Discordância. Conveniente lembrar que a área de discordância expressa insatisfação quanto ao fator analisado, enquanto que a área de concordância expressa ausência de insatisfação, quando se refere aos fatores higiênicos. Já quando se refere aos fatores motivadores, pode-se falar em motivadores e desmotivadores.

Exemplificando: Na verificação de dependência entre carga horária e responsabilidade.

Tabela 5.14 *Relação entre carga horária e responsabilidade.*

| Questão | Opção        | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 8       | 8        | 9        | 9        | 45,30%        |
|         | Motivação    | 12      | 14       | 8        | 6        |               |
| 26      | Desmotivação | 15      | 19       | 16       | 11       | 41,86%        |
|         | Motivação    | 2       | 7        | 2        | 4        |               |
| 30      | Desmotivação | 1       | 1        | 1        | 2        | 66,18%        |
|         | Motivação    | 19      | 25       | 17       | 13       |               |
| Total   | Desmotivação | 24      | 28       | 26       | 22       | 53,13%        |
|         | Motivação    | 33      | 46       | 27       | 33       |               |

FONTE: Questionários respondidos

Na Tabela acima, estão expostas as frequências de resposta de cada uma das questões, agrupadas por fator que analisaram, apresentando ao final, a somatória das respostas que expressam a presença ou ausência de fatores motivadores. Nas tabelas a seguir, os números referem-se à somatória indicada. Foram analisadas as relações de dependência entre as variáveis demográficas de tempo de vinculação, idade, sexo, classe na carreira, carga horária dedicada à Universidade, realização de atividade externa e percentual da renda familiar representada pelo ganho na PUC PR e os fatores higiênicos e motivadores.

Tabela 5.15 *Relação entre tempo de vinculação e fatores higiênicos e motivadores.*

| Questão           | Fatores          | Opções                   | + de 15<br>anos | 10 a 14<br>anos | 5 a 9<br>anos | Nível de<br>Significância |
|-------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------------|
| 5, 6<br>e 7       | Condições        | Insatisfação             | 47              | 48              | 47            | 61,67%                    |
|                   | de Trabalho      | Ausência de Insatisfação | 32              | 35              | 25            |                           |
| 8, 9,<br>11 e 14  | Recompensa       | Insatisfação             | 60              | 68              | 58            | 70,89%                    |
|                   | Financeira       | Ausência de Insatisfação | 38              | 37              | 40            |                           |
| 15, 16<br>e 17    | Relações         | Insatisfação             | 23              | 29              | 22            | 65,32%                    |
|                   | Interpessoais    | Ausência de Insatisfação | 47              | 53              | 55            |                           |
| 10, 23.<br>e 25   | Supervisão       | Insatisfação             | 23              | 28              | 27            | 82,20%                    |
|                   |                  | Ausência de Insatisfação | 45              | 44              | 48            |                           |
| 13, 27<br>28 e 29 | Políticas        | Insatisfação             | 52              | 53              | 43            | 11,63%                    |
|                   | Administrativas  | Ausência de Insatisfação | 36              | 52              | 55            |                           |
| 12                | Progresso        | Desmotivação             | 12              | 13              | 6             | 17,34%                    |
|                   |                  | Motivação                | 11              | 13              | 16            |                           |
| 18 e<br>19        | Realização       | Desmotivação             | 9               | 10              | 7             | 78,97%                    |
|                   |                  | Motivação                | 40              | 44              | 43            |                           |
| 20, 21<br>e 22    | Natureza do      | Desmotivação             | 1               | 8               | 2             | 2,44%*                    |
|                   | Trabalho         | Motivação                | 77              | 75              | 75            |                           |
| 24, 26<br>e 30    | Responsabilidade | Desmotivação             | 31              | 40              | 28            | 31,59%                    |
|                   |                  | Motivação                | 44              | 40              | 45            |                           |
| 31, 32<br>e 33    | Reconhecimento   | Desmotivação             | 26              | 27              | 23            | 60,26%                    |
|                   |                  | Motivação                | 44              | 46              | 53            |                           |

FONTE: Questões 5 a 33 do instrumento de coleta de dados.

\* indica relação de significância

A Tabela 5.15 demonstra que o fator tempo de vinculação à Universidade obteve relação de significância ao nível de 2,44% com a natureza do trabalho, donde se vê que o



tempo de permanência do professor ligado à instituição foi determinante da acentuada resposta na área de concordância, que expressa a existência deste fator motivador na situação de trabalho.

O tempo de vinculação também apresentou relação de dependência com o fator analisado pela questão 14, ou seja, a compensação financeira representada pela progressão na carreira docente evidenciando ser esta uma área de marcada insatisfação, especialmente entre aqueles professores cujo ingresso deu-se entre os anos de 81 e 85.

O tempo de vinculação não apresentou relação de dependência com nenhum dos outros fatores estudados.

Tabela 5.16 *Relação entre carga horária e fatores higiênicos e motivadores.*

| Questão           | Fatores                      | Opções                   | Até 10<br>horas | 11 a 20<br>horas | 21 a 30<br>horas | 31 a 40<br>horas | Nível de<br>Significância |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| 5, 6<br>e 7       | Condições<br>de Trabalho     | Insatisfação             | 33              | 46               | 41               | 24               | 43,06%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 30              | 28               | 21               | 14               |                           |
| 8, 9,<br>11 e 14  | Recompensa<br>Financeira     | Insatisfação             | 48              | 63               | 42               | 34               | 90,41%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 31              | 34               | 28               | 22               |                           |
| 15, 16<br>e 17    | Relações<br>Interpessoais    | Insatisfação             | 15              | 28               | 15               | 15               | 71,16%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 41              | 50               | 35               | 30               |                           |
| 10, 23,<br>e 25   | Supervisão                   | Insatisfação             | 16              | 29               | 17               | 15               | 58,80%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 37              | 40               | 32               | 28               |                           |
| 13, 27<br>28 e 29 | Políticas<br>Administrativas | Insatisfação             | 32              | 47               | 41               | 28               | 92,31%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 35              | 46               | 38               | 24               |                           |
| 12                | Progresso                    | Desmotivação             | 8               | 9                | 7                | 6                | 94,23%                    |
|                   |                              | Motivação                | 11              | 14               | 9                | 6                |                           |
| 18 e<br>19        | Realização                   | Desmotivação             | 6               | 11               | 5                | 4                | 66,85%                    |
|                   |                              | Motivação                | 35              | 38               | 28               | 26               |                           |
| 20, 21<br>e 22    | Natureza do<br>Trabalho      | Desmotivação             | 1               | 6                | 3                | 1                | 30,99%                    |
|                   |                              | Motivação                | 58              | 72               | 51               | 46               |                           |
| 24, 26<br>e 30    | Responsabilidade             | Desmotivação             | 24              | 28               | 25               | 22               | 57,54%                    |
|                   |                              | Motivação                | 33              | 46               | 27               | 23               |                           |
| 31, 32<br>e 33    | Reconhecimento               | Desmotivação             | 12              | 22               | 22               | 20               | 4,41%*                    |
|                   |                              | Motivação                | 42              | 50               | 27               | 26               |                           |

\* indica relação de significância

A Tabela 5.16 demonstra que a carga horária cumprida pelo professor na PUC PR, guarda relação de significância com o fator motivacional de Reconhecimento, que pela

definição do presente estudo, refere-se ao reconhecimento pelos pares, superiores e sociedade, onde a relação de significância aponta para a maior valorização sentida através dos pares e da comunidade em geral, especialmente entre aqueles professores que permanecem na Universidade até 20 horas semanais.

Buscando investigar mais profundamente as relações de dependência entre as variáveis, identificou-se relação significativa entre a carga horária desempenhada pelo professor e o componente das condições de trabalho, analisado na Questão 6, referente ao número de alunos por turma. Verifica-se então, que a carga horária cumprida pelo professor foi determinante da resposta que evidencia que o número de alunos por turma é mais elevado que o desejável para o andamento do trabalho, principalmente entre os professores que cumprem carga horária de 11 a 20 horas semanais.( Ver Tabela 7.2).

Os demais fatores higiênicos e motivacionais não se relacionaram significativamente com a carga horária.



Tabela 5.17 *Relação entre classe na carreira e fatores higiênicos e motivadores.*

| Questão          | Fatores                   | Opções                   | Assistente | Adjunto | Titular | Nível de Significância |
|------------------|---------------------------|--------------------------|------------|---------|---------|------------------------|
| 5, 6 e 7         | Condições de Trabalho     | Insatisfação             | 93         | 38      | 15      | 90,04%                 |
|                  |                           | Ausência de Insatisfação | 62         | 22      | 10      |                        |
| 8, 9, 11 e 14    | Recompensa Financeira     | Insatisfação             | 123        | 49      | 14      | 20,78%                 |
|                  |                           | Ausência de Insatisfação | 72         | 28      | 16      |                        |
| 15, 16 e 17      | Relações Interpessoais    | Insatisfação             | 48         | 18      | 6       | 95,64%                 |
|                  |                           | Ausência de Insatisfação | 103        | 39      | 15      |                        |
| 10, 23 e 25      | Supervisão                | Insatisfação             | 73         | 38      | 7       | 0,04%*                 |
|                  |                           | Ausência de Insatisfação | 65         | 16      | 16      |                        |
| 13, 27 e 28 e 29 | Políticas Administrativas | Insatisfação             | 91         | 44      | 13      | 18,55%                 |
|                  |                           | Ausência de Insatisfação | 100        | 30      | 16      |                        |
| 12               | Progresso                 | Desmotivação             | 21         | 11      | -       | 4,52%*                 |
|                  |                           | Motivação                | 26         | 8       | 6       |                        |
| 18 e 19          | Realização                | Desmotivação             | 14         | 7       | 5       | 12,08%                 |
|                  |                           | Motivação                | 87         | 32      | 9       |                        |
| 20, 21 e 22      | Natureza do Trabalho      | Desmotivação             | 4          | 2       | 1       | 85,81%                 |
|                  |                           | Motivação                | 148        | 57      | 23      |                        |
| 24, 26 e 30      | Responsabilidade          | Desmotivação             | 61         | 25      | 10      | 88,30%                 |
|                  |                           | Motivação                | 88         | 31      | 13      |                        |
| 31, 32 e 33      | Reconhecimento            | Desmotivação             | 41         | 28      | 7       | 2,46%*                 |
|                  |                           | Motivação                | 100        | 29      | 16      |                        |

\* indica relação de significância

A Tabela 5.17 demonstra relações de significância entre a classe na carreira e os fatores motivadores de Progresso na Carreira e de Reconhecimento, além do fator higiênico

de Supervisão. Pode-se então depreender que a progressão na carreira, definida pelas diferentes classes a que os professores pertencem é determinante da avaliação que o professor realiza de todos estes fatores.

O fator motivador *progresso* com um nível de significância encontrado de 4,52% demonstra a relação de dependência com a classe na carreira efetivamente ocupada pelo professor, tendo sido a classe de professor Assistente a determinar esta relação de dependência.

A classe na carreira apresenta relação de dependência com o fator motivador de reconhecimento, num nível de significância de 2,46%, indicando que o fato de progredir na carreira é sentido como reconhecimento por parte dos professores, e isto verifica-se na situação de trabalho, apresentando predomínio das respostas que expressam a presença do fator motivador.

Observa-se também relação de significância entre a classe na carreira e o fator higiênico de supervisão, sendo que a classe que definiu a significância foi a dos professores Assistentes, onde as respostas apontam para a insatisfação com relação a este fator.

Os demais fatores higiênicos e motivadores não se relacionaram significativamente com a classe na carreira ocupada pelo professor.

Tabela 5.18 *Relação entre atividade externa e fatores higiênicos e motivadores.*

| Questão           | Fatores                      | Opções                   | Nenhuma | Até 20<br>horas | Mais de<br>21 horas | Nível de<br>Significância |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|---------|-----------------|---------------------|---------------------------|
| 5, 6<br>e 7       | Condições<br>de Trabalho     | Insatisfação             | 36      | 39              | 66                  | 92,11%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 23      | 28              | 42                  |                           |
| 8, 9,<br>11 e 14  | Recompensa<br>Financeira     | Insatisfação             | 43      | 55              | 87                  | 53,31%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 35      | 34              | 52                  |                           |
| 15, 16<br>e 17    | Relações<br>Interpessoais    | Insatisfação             | 19      | 30              | 27                  | 9,85%                     |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 39      | 34              | 61                  |                           |
| 10, 23.<br>e 25   | Supervisão                   | Insatisfação             | 21      | 28              | 31                  | 88,74%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 39      | 44              | 55                  |                           |
| 13, 27<br>28 e 29 | Políticas<br>Administrativas | Insatisfação             | 31      | 61              | 61                  | 0,03%*                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 44      | 31              | 64                  |                           |
| 12                | Progresso                    | Desmotivação             | 9       | 9               | 14                  | 95,43%                    |
|                   |                              | Motivação                | 10      | 12              | 18                  |                           |
| 18 e<br>19        | Realização                   | Desmotivação             | 6       | 9               | 13                  | 94,33%                    |
|                   |                              | Motivação                | 30      | 40              | 54                  |                           |
| 20, 21<br>e 22    | Natureza do<br>Trabalho      | Desmotivação             | 3       | 9               | 2                   | 1,93%*                    |
|                   |                              | Motivação                | 57      | 68              | 103                 |                           |
| 24, 26<br>e 30    | Responsabilidade             | Desmotivação             | 25      | 35              | 43                  | 29,79%                    |
|                   |                              | Motivação                | 37      | 40              | 52                  |                           |
| 31, 32<br>e 33    | Reconhecimento               | Desmotivação             | 18      | 30              | 27                  | 17,84%                    |
|                   |                              | Motivação                | 38      | 42              | 69                  |                           |

\* indica relação de significância

A Tabela 5.18 demonstra a relação de dependência entre a variável atividade externa e os fatores higiênicos e motivadores. Na primeira parte do questionário de coleta de dados, foi



solicitado o número de horas que o professor realizava em atividade docente em outra instituição de ensino, ou como profissional liberal ou outra atividade. Estas 3 possibilidades foram agrupadas sob a denominação “atividade externa” para efeito de tratamento estatístico.

Num nível de significância de 1,93% verificou-se dependência entre a variável atividade externa e a natureza do trabalho, o que demonstra que mesmo quando o professor tenha uma atividade profissional fora da universidade, a sua permanência como docente na Instituição está fortemente ligada ao gosto pela atividade de magistério. fator evidenciado pela diferença significativa entre a expressão de satisfação e de insatisfação.

Foi encontrado também nível de significância de 0,03% na relação entre a variável atividade externa e as políticas administrativas praticadas pela Universidade, apontado como fator determinante de insatisfação, acentuando-se com o aumento da carga horária dedicada à atividade externa.

Não foi encontrada relação de dependência entre a dedicação à atividade externa e outros fatores higiênicos e motivadores.

Tabela 5.19 Relação entre percentual de renda familiar representado pela PUC PR e fatores higiênicos e motivadores.

| Questão           | Fatores                      | Opções                   | Até 25<br>% | 26 a 50<br>% | 51 a 75<br>% | + de 75<br>% | Nível de<br>Significância |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|
| 5, 6<br>e 7       | Condições<br>de Trabalho     | Insatisfação             | 54          | 66           | 10           | 12           | 58,44%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 43          | 36           | 5            | 8            |                           |
| 8, 9,<br>11 e 14  | Recompensa<br>Financeira     | Insatisfação             | 79          | 74           | 13           | 16           | 81,26%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 46          | 54           | 7            | 11           |                           |
| 15, 16<br>e 17    | Relações<br>Interpessoais    | Insatisfação             | 28          | 31           | 5            | 9            | 71,75%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 66          | 65           | 10           | 12           |                           |
| 10, 23.<br>e 25   | Supervisão                   | Insatisfação             | 33          | 34           | 5            | 7            | 97,86%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 59          | 57           | 8            | 10           |                           |
| 13, 27<br>28 e 29 | Políticas<br>Administrativas | Insatisfação             | 52          | 68           | 10           | 16           | 20,39%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 66          | 60           | 7            | 9            |                           |
| 12                | Progresso                    | Desmotivação             | 11          | 10           | 3            | 6            | 6,68%                     |
|                   |                              | Motivação                | 19          | 19           | 2            | 1            |                           |
| 18 e<br>19        | Realização                   | Desmotivação             | 12          | 9            | 2            | -            | 33,53%                    |
|                   |                              | Motivação                | 52          | 55           | 8            | 14           |                           |
| 20, 21<br>e 22    | Natureza do<br>Trabalho      | Desmotivação             | 3           | 6            | -            | 1            | 58,35%                    |
|                   |                              | Motivação                | 96          | 90           | 15           | 20           |                           |
| 24, 26<br>e 30    | Responsabilidade             | Desmotivação             | 45          | 37           | 7            | 10           | 52,47%                    |
|                   |                              | Motivação                | 49          | 60           | 7            | 11           |                           |
| 31, 32<br>e 33    | Reconhecimento               | Desmotivação             | 30          | 33           | 6            | 7            | 95,43%                    |
|                   |                              | Motivação                | 60          | 59           | 9            | 14           |                           |

\* indica relação de significância

Não foram encontradas relações de dependência entre o percentual da renda familiar representada pelo ganho na PUC PR e os fatores higiênicos e motivadores.

Tabela 5.20 *Relação entre idade e fatores higiênicos e motivadores.*

| Questão           | Fatores                      | Opções                   | Até 35<br>anos | 36 a 45<br>anos | 46 a 55<br>anos | + de 55<br>anos | Nível de<br>Significância |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|
| 5, 6<br>e 7       | Condições<br>de Trabalho     | Insatisfação             | 29             | 67              | 30              | 15              | 46,38%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 15             | 42              | 18              | 16              |                           |
| 8, 9,<br>11 e 14  | Recompensa<br>Financeira     | Insatisfação             | 42             | 87              | 31              | 22              | 15,96%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 16             | 59              | 26              | 19              |                           |
| 15, 16<br>e 17    | Relações<br>Interpessoais    | Insatisfação             | 13             | 39              | 12              | 8               | 74,18%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 31             | 71              | 25              | 23              |                           |
| 10, 23.<br>e 25   | Supervisão                   | Insatisfação             | 19             | 38              | 12              | 9               | 37,41%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 21             | 71              | 25              | 23              |                           |
| 13, 27<br>28 e 29 | Políticas<br>Administrativas | Insatisfação             | 27             | 76              | 24              | 20              | 96,48%                    |
|                   |                              | Ausência de Insatisfação | 29             | 72              | 25              | 18              |                           |
| 12                | Progresso                    | Desmotivação             | 6              | 18              | 2               | 5               | 4,95%*                    |
|                   |                              | Motivação                | 8              | 14              | 13              | 5               |                           |
| 18 e<br>19        | Realização                   | Desmotivação             | 9              | 8               | 3               | 5               | 5,84%                     |
|                   |                              | Motivação                | 21             | 68              | 23              | 15              |                           |
| 20, 21<br>e 22    | Natureza do<br>Trabalho      | Desmotivação             | 5              | 6               | -               | -               | 5,07%                     |
|                   |                              | Motivação                | 40             | 101             | 42              | 33              |                           |
| 24, 26<br>e 30    | Responsabilidade             | Desmotivação             | 18             | 38              | 11              | 10              | 68,70%                    |
|                   |                              | Motivação                | 25             | 60              | 26              | 19              |                           |
| 31, 32<br>e 33    | Reconhecimento               | Desmotivação             | 13             | 38              | 11              | 10              | 72,75%                    |
|                   |                              | Motivação                | 28             | 68              | 31              | 21              |                           |

\* indica relação de significância

A Tabela 5.20 demonstra o relacionamento entre a variável idade e os fatores higiênicos e motivacionais, onde ocorre relação de significância ao nível de 4,95%, entre o



fator idade e a percepção de progresso na carreira, sendo mais determinante desta resposta, a faixa etária compreendida entre 46 e 55 anos.

Em nível próximo de significância , ou seja, ao nível de 5,07% aparece relação entre a natureza do trabalho e a idade, tendo sido apontada com forte predomínio, a existência deste fator motivador.

Ao aprofundar a análise, verifica-se dependência entre a idade e a lotação por turma (um dos componentes do fator higiênico condições de trabalho), sendo a faixa etária entre 36 e 45 anos a apresentar diferença significativa, marcadamente demonstrativa de insatisfação.

Não foram encontradas relações de dependência entre a idade e outros fatores higiênicos e motivadores.

## 6 EPÍLOGO

### 6.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal do presente estudo foi caracterizar a motivação daqueles que permanecem vinculados à PUC PR e, a partir daí compreender a motivação do professor para a situação que vivência nesta instituição e avaliar o estado do contrato psicológico estabelecido entre o professor e a universidade.

Embora se tenha consciência da impossibilidade de abranger totalmente a complexidade dos motivos humanos capazes de provocar comportamentos de ficar ou sair, buscou-se lançar luzes sobre o problema e produzir conhecimento sistematizado sobre uma parte da comunidade universitária, no caso, o corpo docente.

Muito se falou durante o desenrolar do trabalho em satisfação e insatisfação, parecendo em alguns momentos tê-los usado como substitutos ao termo motivação. Há que se diferenciar, entretanto, uns do outro, embora guardem pontos de contato muito estreitos. Segundo Locke, citado por Coda (1990)<sup>1</sup> “satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”. Ainda segundo Coda, a satisfação representa um conceito mais administrável, já que pode ser influenciado por fatores externos, enquanto a motivação é intrínseca.

Partindo-se do entendimento de que o que motiva o indivíduo é um dos pontos chave da compreensão da interação entre o indivíduo e a organização, serão expostas a seguir as conclusões a que foi possível chegar através do presente estudo.

---

<sup>1</sup> BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990. p.88.

No que se refere aos fatores higiênicos que compõe o contexto representado pelo ambiente onde a ação laboral se desenrola, a percepção dos professores entrevistados assim se define: os fatores higiênicos em sua maioria não se apresentam em níveis positivos de satisfação. Considerando-se as *condições de trabalho*: como descrito no capítulo anterior, as instalações físicas e equipamentos não representam problema para a maioria dos entrevistados, sendo até motivo de comparação com outras instituições de ensino, havendo condições muito favoráveis apontadas pelos professores. Entretanto, que aspectos como o número de alunos por turma e a carga horária destinada ao professor, resultam em fatores desfavoráveis ao desenvolvimento do trabalho, determinando um resultado onde predomina o aspecto de insatisfação. Este aspecto relaciona-se com a expectativa mencionada como não atendida por dezessete por cento dos entrevistados, da existência de horários de permanência para o atendimento a alunos, elaboração e correção de provas, verificação de trabalhos e outras tarefas que acabam por utilizar um tempo da vida particular do professor.

O fator higiênico *recompensa financeira* aparece com nível de insatisfação de 59% enquanto 36% em nível de ausência de insatisfação. Vê-se que este fator aparece também citado como expectativa ao ingressar, sob a forma de uma necessidade de receber recompensa financeira condizente com o esforço despendido. De acordo com Herzberg, o fator higiênico de remuneração, assim como os outros tem a função de prevenir a insatisfação; logo, quando oferecido em níveis abaixo do esperado tendem a causar insatisfação, como parece ser o ocorrido neste caso. Há de se ponderar também a questão da necessidade básica representada pela questão financeira, já que para 85% dos professores entrevistados o percentual da renda familiar representado pelo ganho na Universidade é de até 50%.

Com predomínio não muito acentuado, ou seja, 48% de insatisfação e 40% de ausência de insatisfação posicionou-se o fator *supervisão* ou relação com os superiores hierárquicos. A liderança em qualquer situação de trabalho é importante para a criação de um clima de confiança, de espaço concedido para a participação e o exercício das motivações



intrínsecas. Bergamini (1993)<sup>2</sup> assim se refere à função do superior hierárquico: “a simples exigência da única qualidade de manter a disciplina dá lugar a outras solicitações que exigem habilidades múltiplas especialmente talhadas para se conseguir, de um lado, o aproveitamento de todo o potencial do qual as pessoas sejam capazes e, de outro, o sucesso em atingir objetivos propostos por organizações complexas e multidisciplinares”. Mais ainda, por se referir a uma organização universitária, cujas características a colocam entre as chamadas organizações complexas. Este tipo de organização, conforme comentado no capítulo 3, revela problemáticas como o profissionalismo encontrado grandemente nas universidades, onde profissionais requerem autonomia no desenvolvimento do trabalho, sendo refratários a qualquer tipo de supervisão ou controle. Este dado teórico parece confrontar-se com o que se obteve na pesquisa, onde se verificou sentimentos de insatisfação decorrentes da relação com superiores hierárquicos no sentido da supervisão do trabalho docente. Ali aparece a supervisão num sentido de orientação e apoio ao professor, além da avaliação do trabalho docente, apontados predominantemente como fatores ausentes e portanto, causadores de insatisfação. Como se vê, entretanto, as diferenças são pouco acentuadas. Pode-se analisar que isto se deu em razão das diferenças neste âmbito, por conta das diferenças individuais entre as instâncias superiores representadas pelos Chefes de Departamento e Decanos e, ainda, que seja este um campo de conflito e incerteza para o professor, já que quer sentir a presença de algo definido como supervisão, mas não deseja o aspecto de controle, pois valoriza sua autonomia no direcionamento de sua atividade.

Quanto à percepção das *políticas administrativas*, apresenta uma média de 51% de referência aos aspectos ligados a ela, como geradores de insatisfação. Este dado denota tanto a insatisfação pela percepção de que as políticas administrativas praticadas pela universidade não serem eficazmente comunicadas, como por não serem suficientemente esclarecidas ao professor. Entende-se que as políticas administrativas são fatores importantes para a definição

---

<sup>2</sup> BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1993. p.115.

do contrato psicológico e na medida que são percebidas como insuficientemente claras ou não comunicadas geram sentimentos de insatisfação devido à falta de segurança nos posicionamentos e decisões.

Já no que diz respeito às *relações interpessoais* a situação mostra-se mais favorável: o valor médio das respostas em torno de 63% indica a ausência de insatisfação deste fator higiênico. Pode-se entretanto, ponderar que a questão das relações interpessoais, entre os fatores higiênicos, isto é, os fatores ambientais de responsabilidade da organização, é o que mais sofre influência das características pessoais do indivíduo, de como cada um constrói a sua rede de relações e se move no ambiente. Portanto, apesar dos conflitos e disputas de poder que freqüentemente ocorrem e dificultam as relações, existe um clima de cooperação, amizade e enriquecimento propiciados pelo convívio com seus pares.

Assim sendo, no que se refere aos fatores higiênicos, em sua maioria não se acham satisfeitos, o que, segundo a teoria de Herzberg, é fonte geradora de insatisfação no trabalho quando estes fatores não são oferecidos em níveis adequados. De certa forma, estes dados confirmam achados na literatura, como encontrado em Millet, citado em Katz & Rozenzweig (1976)<sup>3</sup> que aponta as seguintes expectativas do corpo docente:

“Antes de mais nada, todo membro do corpo docente espera que o sistema de organização e de operação vigente na sua escola ou Universidade reconheça a importância do seu papel como professor, e que lhe confira um “status” digno e considerado. O membro do corpo docente não se tem na conta de empregado da escola ou Universidade para a qual trabalha. (...) Em segundo lugar o membro do corpo docente espera que lhe sejam postos à disposição instalações que lhe permitam o exercício de sua profissão, bem como que lhe seja paga uma remuneração adequada pelos seus serviços.

---

<sup>3</sup> KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976. p.645.



Em terceiro lugar, o membro do corpo docente espera gozar de bastante liberdade para o exercício de sua profissão especializada.”

Com relação aos fatores motivadores, isto é, os de caráter permanente, ligados ao próprio trabalho e os sentimentos por ele gerados, a percepção dos professores entrevistados aponta para a existência em níveis favoráveis, em sua maioria. Observa-se forte presença do fator motivador de *realização pessoal* experimentado pelos professores que responderam à pesquisa. Este sentimento de realização, proveniente da atividade que realiza, das oportunidades de utilização e desenvolvimento de potencialidades e a satisfação pessoal encontrada na atividade é, segundo a teoria, desencadeador de força interior dirigida ao trabalho que vai se auto-estimulando e retroalimentando enquanto perdure o interesse do indivíduo pela atividade.

O fator *responsabilidade*, embora apresente diferenças com relação a diferentes aspectos abordados, o dado geral é da existência de situação em que a responsabilidade pode ser exercida. O aspecto que definiu a valoração positiva dos dados referentes à responsabilidade foi a questão da autonomia no trabalho, que conforme a teoria preconiza, é inerente ao magistério.

O *reconhecimento*, foi analisado neste estudo como um sentimento de valorização experimentado pelo professor, proveniente de seus pares, superiores e da comunidade em geral. Convém analisar em separado estes dados, uma vez que o reconhecimento obtido pelo professor por parte da comunidade não depende diretamente da universidade prover ou não, mas fazer parte desta instituição, de acordo com a pesquisa, é fator que propicia o reconhecimento da comunidade. Porém, onde se poderia evidenciar mais fortemente o reconhecimento como fator motivador, ligado diretamente à situação de trabalho seria a



verificação do reconhecimento por parte dos superiores, aspecto este, que encontra-se em alto nível de insatisfação. Segundo Bergamini (1993)<sup>4</sup>:

“o envolvimento dos principais administradores ou dos dirigentes e seu compromisso pessoal com relação à valorização da eficácia resultante do comportamento motivado propõe-se como primeira e básica condição para que se possa fazer fluir livremente a energia oriunda da predisposição motivacional de cada um dos indivíduos considerados como contribuintes e co-participantes dos objetivos organizacionais. (...) O entendimento de que cada um precisa sentir-se tratado como um ser humano integral, com a seriedade e a sinceridade de propósitos que merece, deve ser transformado em atitudes concretas que deixem transparecer a retidão de intenções da cúpula administrativa”.

Os componentes mais diretos da atividade em si, ou seja, a *natureza do trabalho*, manifesta valores bastante elevados, sendo aquelas características que se referem à composição da atividade docente. Os professores expressam satisfação tanto no que se refere ao gosto pelo magistério como pela oportunidade de atualização constante propiciada por esta atividade, como também a satisfação obtida no contato com os alunos. Estes dados aparecem também referidos como expectativas ao ingressar e um dos principais fatores apontados pelos entrevistados como motivo de permanência vinculados à instituição.

Com relação ao fator *progresso*, a média das respostas às questões que o investigam demonstra ser este um fator motivador na maioria dos casos,. As oportunidades de sentir-se progredindo na carreira que abraçou é fonte de motivação para o indivíduo, pois reforça aquilo que ele estabeleceu como meta para a sua vida e tem ligações com a própria auto-imagem.

Em síntese, pelas descobertas efetuadas através do presente estudo, verifica-se que os

---

<sup>4</sup> BERGAMINI, Cecília. *Motivação...* p.113.

fatores higiênicos encontram-se predominantemente não-satisfeitos, enquanto os fatores motivadores encontram-se em níveis favoráveis. A repercussão deste fato pode ser analisado à luz do que é trazido por Bergamini (1993)<sup>5</sup>:

“afirmar que o impulso motivacional nasce no interior de cada um não significa que sua manutenção dependa única e exclusivamente só dessas pessoas. De nada adianta esta sinergia individual se o ambiente organizacional não esteja facilitando o seu livre curso. Muitas são as restrições organizacionais que podem bloquear a energia motivacional dos diferentes indivíduos a todos os níveis e nas mais variadas circunstâncias organizacionais”.

Estas restrições organizacionais citadas pela autora, podem referir-se a toda série de fatores insatisfeitos, levantados na presente pesquisa. De acordo com Kast & Rosenzweig<sup>6</sup> “os membros do corpo docente apresentam ao sistema, exigências que precisam ser atendidas se o que se deseja é obter de sua parte uma cooperação plenos na execução das tarefas técnicas fundamentais que cabem à Instituição”.

Buscando enriquecer a pesquisa, procurou-se verificar as expectativas que mobilizaram o professor ao ingressar nesta Universidade, formulando-se então, a segunda pergunta da pesquisa. Expectativas são aqui entendidas como aquilo que as pessoas vieram buscar na universidade para satisfazer algumas de suas necessidades. O exame mais detalhado destas, encontra-se no Capítulo 4. Em conclusão, verificou-se que os grandes fatores a mobilizar para o ingresso – associando-se à Teoria de Herzberg – foram fatores motivadores, ligados à natureza do trabalho docente, como a oportunidade de manter-se em processo contínuo de atualização, propiciado pelo convívio com o ambiente acadêmico, a identificação com o magistério, a possibilidade de ingressar em uma profissão que oferece chance de

---

<sup>5</sup> BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. ...p.112.

<sup>6</sup> KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James E. *Organização e ...* p.646.



progressão em carreira, a necessidade de ser útil à sociedade através do trabalho que realiza e de ser reconhecido pela comunidade pelo trabalho desempenhado.

Surtem também como expectativas a questão financeira e o pertencimento a uma instituição sólida e grande, como referência ao preenchimento de necessidades básicas. Outras ainda, respondendo à necessidades de iniciar a vida profissional no curso em que havia concluído a graduação ou de buscar um aprofundamento teórico desejável para a aplicação em atividade profissional fora da Universidade.

De acordo com o enfoque pretendido no presente estudo, o atendimento ou não destas expectativas tem influência decisiva na qualidade do vínculo que se estabelece entre o indivíduo e a organização. No que se refere às expectativas referentes à motivação intrínseca verificou-se que elas são atendidas em sua maior parte; isto é, a universidade tem propiciado oportunidades para que sejam satisfeitas as necessidades motivacionais, que conduzem a sentimentos de auto-realização.

Em alguns pontos, como a recompensa financeira o atendimento à expectativa é rebaixado, ficando a desejar o atendimento a este fator higiênico, cujas implicações já foram anteriormente mencionadas. Expectativas também não atendidas, citadas em menor número pelos professores entrevistados, remetem a uma imagem pouco favorável da administração superior, em que o professor não se sente valorizado pela direção e percebe insuficiente investimento na qualificação do corpo docente, sendo interpretado por alguns, como uma falta de coerência entre o discurso e a prática. Além dessa questão, ao ingressarem na instituição, esperavam ter horários de permanência para realização de trabalhos extra-classe, maior colaboração entre os professores, departamentos mais atuantes e mais presentes na prática da atividade docente. Aparece, também, uma expectativa de encontrarem alunos com melhor nível, tanto em termos de conhecimento como de maturidade para a vida universitária.



A análise da significância das respostas aponta para a independência da variável tempo de vinculação e os fatores higiênicos e motivadores. Verificou-se relação de dependência com o fator natureza do trabalho, onde se pode observar que os aspectos que compõe o trabalho docente em si mesmo, é determinante da permanência do professor vinculado à Universidade.

Tais achados remetem à questão da vocação para o magistério, onde parece residir a explicação principal para a manutenção do vínculo do professor com a universidade. Pode-se interpretar que existem fatores higiênicos não satisfeitos e expectativas não atendidas, mas o que realmente mobiliza o professor para o magistério é a motivação intrínseca representada pelo gosto das atividades que compõem o trabalho docente, seja este traduzido pela oportunidade de atualização constante, o contato com os alunos, o convívio com o ambiente acadêmico, o reconhecimento pela comunidade e a sensação de estar sendo útil à sociedade. Tais motivadores intrínsecos revelam-se responsáveis pelo sentimento maior de realização experimentado pelos professores nesta universidade e, segundo os indícios apresentados, os mobiliza a permanecer.

Heath (1994)<sup>7</sup> menciona que “a maioria dos professores continua a responder ao chamado do magistério por razões de ideal e raramente por pagamento, poder ou status. Seus ganhos principais são o que eles esperam que os alunos adquiram: a alegria de aprender, a integridade. Continuam a acreditar na nobreza da profissão”.

Em certo sentido, a presença dos fatores motivadores, ativos na situação laboral reforçam a identificação com o magistério citada com destaque por grande parte dos entrevistados, e, pode-se dizer que para estes professores que permanecem, o gosto pela atividade em si tem sido mais relevante que as insatisfações que possam estar sentindo com

---

<sup>7</sup> HEATH, Douglas H. *Schools of hope*. San Francisco: Jossey-Bass. 1994. p.260.

relação aos fatores higiênicos. Porém, há de se considerar, conforme Schein<sup>8</sup>, citado na introdução a este trabalho, que o contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização é um contrato dinâmico, que continuamente é avaliado e negociado. Assim, ao examinar a reciprocidade do vínculo, o indivíduo pode sentir-se motivado a buscar a satisfação de suas necessidades em outra instituição.

Ao se proceder à conclusão do presente estudo, convém levar em consideração fatores importantes para o seu entendimento. O estudo centra-se em dimensões subjetivas, buscando a percepção dos indivíduos acerca dos diversos fatores que se propôs estudar e que podem fornecer indícios seguros do que se queria descobrir. As respostas são, portanto, fruto da percepção, isto é, sujeitas à subjetividade dos respondentes, podem ter sido influenciadas por fatores ambientais presentes na ocasião, ou por estados psíquicos momentâneos. Dependem ainda, do grau de consciência que cada indivíduo possui acerca de seus próprios motivos e dos fatores que compõe o seu ambiente. Logo, os resultados obtidos não podem ser considerados definitivos ou imutáveis, mas fornecem um indicativo da situação atual do vínculo entre o professor e a Universidade.

## 6.2 SUGESTÕES

A proposta de pesquisar um tema tão abrangente como o que se procurou efetivar na presente pesquisa revelou-se tarefa complexa, e pela extensão da temática, impossível de aproximar-se da totalidade do fenômeno, ou quiçá, de cobrir-lhe uma grande parte. Assim, ao se desvendar uma parcela do problema, outras dúvidas e questionamentos se abrem, aguçando aquilo que se pode ter como um dos motivadores à descoberta: a curiosidade.

Lacunas de conhecimento sobre a realidade deste segmento da comunidade

---

<sup>8</sup> SCHEIN, Edgard H. Psicologia...



universitária podem ser objeto de futuras pesquisas referem-se a:

- a) diferenças quanto ao aspecto motivacional entre os professores unicamente com função docente e os que exercem funções administrativas;
- b) o processo de passagem da função docente à administrativa;
- c) investigação sistemática sobre a cultura e o clima organizacionais;
- d) investigação sobre o interesse pelo magistério para os professores que também exercem atividades como profissionais liberais

### 6.3 RECOMENDAÇÕES

O processo de mergulhar em determinada situação, procurar conhecê-la mais profundamente, além do que se “tem a impressão” superficial, ou do que é tido como verdade pelo senso comum, leva a confirmar ou refutar parcial ou totalmente o conhecimento anterior, ampliá-lo ou de alguma forma, modificá-lo. Ao comunicar o resultado destas observações, entretanto, é ingênuo se pretender mudanças advindas das descobertas efetuadas. Cabe ao pesquisador, entretanto, a comunicação de seus achados, sem a pretensão de modificar a realidade do que não lhe compete decidir. Julgou-se relevante tecer os comentários expostos a seguir.

Partindo do dado teórico de que “ninguém motiva ninguém”, não se pode pretender sugerir medidas genéricas para incrementar a motivação do corpo docente, como se medidas extrínsecas pudessem fazê-lo. Saber-se que o professor encontra-se motivado intrinsecamente para as atividades que realiza é fator importante para uma função como a docente, que não utiliza somente o aspecto cognitivo, mas mobiliza capacidades da pessoa como um todo. Entretanto, como se viu anteriormente, não se pode esperar que a motivação intrínseca seja responsável por tudo o que ocorre na situação laboral, pois se a organização não facilitar a utilização deste potencial, e ainda contra-satisfizer as necessidades higiênicas, a motivação ficará bloqueada.



Os chamados fatores higiênicos, em seu papel de prevenção de insatisfação, não podem ser descuidados e algumas medidas podem ser implementadas visando compatibilizar as expectativas dos docentes com a busca dos resultados desejados pela Universidade. Uma destas medidas poderia ser a concessão de horários de permanência proporcionais às horas/aula realizadas pelo professor a fim de executar atividades extra-classe. O horário de permanência além do tempo em sala de aula, pode contribuir para estreitar o relacionamento entre professor e aluno, trazendo possibilidade de enriquecimento mútuo. Além disso, pode vir a propiciar um melhor contato entre os professores, facilitando a troca de experiências, a comunicação de idéias e a própria interação social salutar aos vínculos pessoais. Tais fatores são fundamentais ao se pensar na avaliação do desempenho docente. Segundo trata a literatura, como citado no Capítulo 3 de acordo com Silva (1991)<sup>9</sup>, o alto grau de profissionalismo dos professores os faz refratários a qualquer avaliação que não seja realizada pelos próprios pares. Caso num processo de evolução qualitativa da Universidade haja uma intenção de realização desta modalidade de avaliação é de fundamental importância facilitar a integração entre os membros do corpo docente.

A questão da recompensa financeira por si só, vem sendo tema para inúmeras pesquisas e o seria também nesta instituição. Qualquer proposta de alteração da política salarial praticada teria de passar por estudo mais aprofundado para verificar sua adequação, inclusive estabelecendo-se comparações com os níveis oferecidos pelo mercado. Importante considerar a ligação entre este fator e a questão das horas extra-classe, pois caso haja um estímulo à permanência, deverá representar recompensa financeira condizente, caso contrário o professor tenderá a manter sua atividade externa como provedora de suas necessidades básicas de manutenção.

---

<sup>9</sup> SILVA, Clóvis M da. Modelos burocrático ...p.84.

Outro fator importante a se considerar refere-se à relação do professor com os superiores hierárquicos, dos mais imediatos até a alta direção, pois parece existir um vácuo, um espaço de interação não preenchido. Neste âmbito, pode resultar produtivo um programa sistematizado de integração do professor que ingressa à Universidade, fornecendo-lhe informações gerais acerca da instituição, seus aspectos históricos, estruturais e administrativos bem como sobre a área onde irá atuar, suas normas e procedimentos. A recepção estruturada ao professor ingressante pode facilitar a adaptação inicial por meio do conhecimento de dados importantes, por uma via oficial, não contaminada.

Em vista da presença dos fatores motivadores, predominantemente intrínsecos, cabe recomendar o investimento contínuo no aperfeiçoamento docente – o que vai ao encontro direto da expectativa manifesta – preferencialmente buscando, junto aos professores, investigar as reais necessidades neste âmbito, a fim de não se investir recursos em direções equivocadas. Há de se pensar também no aproveitamento do professor ao retornar de um curso de Mestrado ou Doutorado, tanto no que se refere à segurança de uma carga horária próxima à que possuía anteriormente, como também no real aproveitamento do conhecimento adquirido.

Para finalizar, cabe reafirmar que compete à Universidade propiciar um terreno fértil, onde as motivações individuais possam ser desenvolvidas e resultem em benefícios tanto para o próprio indivíduo como para a Instituição. Qualquer organização que pretenda cumprir com suas finalidades necessita estar atenta às ocorrências internas e dedicar-se eficazmente a proporcionar condições favoráveis para que o potencial motivacional de seus membros possa ser desenvolvido e otimizado. Nesta direção, por certo a desejada excelência aflorará com todo o vigor.

## 6 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AGUIAR, Maria Aparecida F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BALDRIDGE, J. Victor *et al.* Características de la organización de los colleges y de las universidades. In: *Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Moema, 1982.
- . Alternative models of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert (org). *Organization and governance in higher education*. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983.
- BERGAMINI, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1980.
- . Características motivacionais nas empresas brasileiras. *Revista de administração de empresas*. São Paulo: out-dez, 1990.
- . *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, Euro. *Identidade e filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná*. 2.ed. Curitiba: EDUCA, 1994.



- BRUYNE, Paul de, HERMANN Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CODA, Roberto. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G. The processes of choice. In: BIRNBAUM, Robert (org). *Organization and governance in higher education*. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUDSDORF, Georges. *Professores para que?* São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HEATH, Douglas H. *Schools of hope*. São Francisco: Jossey-Bass. 1994.
- HERZBERG, Frederick. The motivation-hygiene theory. In: VROOM, Victor H., DECI, Edward (org). *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973.
- HOY, Waine K., MISKEL, Cecil G. *Educational administration*. 2.ed. New York: Random House, 1982.
- KAST, Fremant Ellsworth, ROSENZWEIG, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976.

- KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratameto conceitual*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.
- LEAVITT, Harold J. *et al.* (Coord.). *Readings in managerial psychology*. 4.ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1989.
- LÉVI-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- LUNENBURG, Fred., ORNSTEIN, Allan. *Educational administration - concepts and practice*. Belmont: Wodsworth, 1991.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. In: VROOM, Victor H., DECI, Edward. *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973
- McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. In: VROOM, Victor H. *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973
- MEDEIROS, João B., GOBBES, Adilson, ALVES, Fernando, *et al.* *Manual de redação e revisão*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 3.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.
- MUCCHIELLI, Roger. *O questionário na pesquisa social*. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

- NÓVOA, Antonio. *Os professores e sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.
- OWENS, R. G. Organizaciones complejas y burocracias. In: *La escuela como organización*. Madrid: Santillana, 1976.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. *PUC PR em dados*. Curitiba: EDUCA, 1995.
- PRESTES MOTTA, Fernando C., BRESSER PEREIRA, L.C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RICHARDSON, Roberto Jarry el tal. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: *Administração universitária em tempo de crise*. Vol I. Salvador: OUI, 1983.
- ROSS, Murray G. *The university - the anatomy of academe*. New York: Mc Graw-Hill, 1976.
- SCHEIN, Edgard H. *Psicologia organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SERGIOVANNI, Thomas. *Handbook for effective department leadership*. 2.ed. Massachussets: Allyn and Bacon, 1984.
- SILVA, Clóvis M. da. Modelos Burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: NUPEAU, 1991.



TREVIZAN, Maria Júlia. *O processo decisório em uma universidade particular: o caso da PUC PR*. Florianópolis, 1989, Dissertação (mestrado em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VROOM, Victor H. Industrial social psychology. In: VROOM, Victor H. (org). *Management and motivation*. Harmondsworth: Penguin Books, 1973

## 7 ANEXOS

### 7.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### 7.2 TABELAS DEMONSTRATIVAS DOS RESULTADOS OBTIDOS EM CADA QUESTÃO E AS RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

Curitiba, Junho de 1996

Prezado (a) Professor (a)

Sou integrante do quadro de funcionários da PUC PR na Divisão de Recursos Humanos, onde atuo como Psicóloga. Desenvolvo atualmente dissertação intitulada **Fatores Motivacionais Determinantes da Manutenção do Vínculo do Professor com a PUC PR**, visando a conclusão do curso de Mestrado em Educação - Gestão de Instituições de Ensino, nesta Universidade.

Escolhi o presente tema pela importância do fator motivação para a realização de qualquer atividade humana e também visando contribuir para a construção de conhecimento sistemático sobre um segmento da comunidade universitária, neste caso o Corpo Docente.

Venho então, solicitar sua colaboração na resposta ao presente questionário que é o instrumento vital para a realização do trabalho a que ora me proponho.

Solicito sua especial atenção no sentido de devolver este questionário respondido no prazo máximo de 5 dias úteis na Secretaria do Centro. Ao devolvê-lo, queira eliminar a etiqueta com seu nome.

As informações contidas neste questionário serão utilizadas unicamente para fins de estudo, ficando assegurado o sigilo das informações.

Na certeza de contar com sua colaboração, essencial para a realização do meu trabalho, agradeço antecipadamente.

Lenita Calegari Canalli  
Mestranda



## Questionário de Coleta de Dados para Dissertação de Mestrado

| DADOS PESSOAIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AO INGRESSAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ATUALMENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano de Ingresso: _____</li> <li>• Maior Titulação ao Ingressar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Graduação</li> <li><input type="checkbox"/> Especialização</li> <li><input type="checkbox"/> Mestrado</li> <li><input type="checkbox"/> Doutorado</li> </ul> </li> <li>• Experiência Docente Anterior à PUC: _____ Anos</li> <li>• Ano de Graduação: _____</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade: _____ Estado Civil: _____ Sexo: _____</li> <li>• Classe e Nível de Carreira:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Assistente: I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/></li> <li>Adjunto: I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/></li> <li>Titular: <input type="checkbox"/></li> </ul> </li> <li>• Departamento: _____</li> <li>• Carga Horária Semanal: _____ h/aula</li> <li>• Maior Titulação:                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Graduação      <input type="checkbox"/> Especialização</li> <li><input type="checkbox"/> Mestrado      <input type="checkbox"/> Doutorado</li> <li><input type="checkbox"/> Pós-Doutorado</li> </ul> </li> <li>• Titulação Obtida no ano de: _____</li> <li>• Outra Ocupação Além da PUC PR:                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Profissional Liberal: _____ h/semana</li> <li><input type="checkbox"/> Professor Em Outras Instituições de Ensino: _____ h/semana</li> <li><input type="checkbox"/> Outra Atividade: _____ h/semana</li> </ul> </li> <li>• Percentual da Renda Familiar Representada pelo Ganho na PUC PR: _____ %</li> </ul> |

### Instruções Gerais

O Sr(a). encontrará neste questionário perguntas abertas onde poderá responder livremente e perguntas fechadas às quais responderá com a alternativa que melhor represente a sua opinião, assinalando o círculo correspondente.

É essencial que sua resposta retrate o mais fielmente possível a sua percepção pessoal a respeito dos assuntos questionados, referentes à PUC PR. Cabe lembrar que o questionário é confidencial.

1. A literatura referente à motivação no trabalho diz que as pessoas ao se integrarem a uma situação de trabalho possuem expectativas quanto a ela.

No seu caso, quais expectativas o mobilizaram ao ingressar à PUC PR?

2. Quais destas expectativas vem sendo atendidas?

3. O que esperava encontrar na PUC PR e não vem encontrando?

4. Cite e comente as principais razões pelas quais mantém-se vinculado à PUC PR.

concordo  
concordo parcialmente  
indeciso  
discordo parcialmente  
discordo

↓ ↓ ↓ ↓ ↓

- |    |                                                                                                                                                                                                                |           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5  | A PUC PR oferece as condições materiais (equipamentos, instalações, materiais, pessoal auxiliar) necessários ao desenvolvimento do seu trabalho.                                                               | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6  | O número de alunos por turma costuma ser mais elevado que o desejável para o bom andamento do trabalho na PUC PR.                                                                                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7  | A carga horária destinada ao professor na PUC PR normalmente não é suficiente para a execução das atividades (aulas, correção de trabalhos e provas, preparação de aulas práticas, atendimento a alunos, etc). | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 8  | O vínculo empregatício com a PUC PR oferece segurança e condições de realizar planejamento de médio e longo prazos em sua vida particular.                                                                     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 9  | A remuneração oferecida pela PUC PR representa recompensa adequada ao trabalho que realiza.                                                                                                                    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 10 | Os professores ressentem-se da falta de um sistema eficaz de avaliação do trabalho docente na PUC PR.                                                                                                          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11 | A remuneração oferecida pela PUC PR é compatível com os valores praticados pelo mercado.                                                                                                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12 | A estruturação da carreira docente na PUC PR não favorece o progresso do professor.                                                                                                                            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13 | As normas que regem a carreira docente na PUC PR são seguidas rigorosamente, proporcionando segurança ao professor, através de critérios objetivos de promoção.                                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 14 | A progressão na carreira na PUC PR propicia compensação financeira condizente.                                                                                                                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 15 | O trabalho na PUC PR propicia a existência de relações de cooperação e amizade entre os professores.                                                                                                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 16 | Disputas de poder e conflitos de interesses, frequentemente ocorrem e dificultam as relações entre os professores na PUC PR.                                                                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |



*concordo*  
*concordo parcialmente*  
*indeciso*  
*discordo parcialmente*  
*discordo*

↓   ↓   ↓   ↓   ↓

- |    |                                                                                                                                                   |           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 17 | A convivência com outros profissionais com expectativas e necessidades semelhantes às suas tem sido enriquecedora no ambiente da PUC PR.          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 18 | A atividade docente na PUC PR tem favorecido a utilização de suas potencialidades, propiciando o auto-desenvolvimento contínuo.                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 19 | O(a) Sr(a). pode afirmar: "Sinto-me satisfeito com a qualidade do meu desempenho na atividade docente na PUC PR".                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 20 | O gosto pela atividade docente é o principal determinante de sua dedicação a esta Universidade.                                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 21 | A atividade docente por sua natureza, estimula à contínua atualização de conhecimentos; e isto tem sido levado a efeito em sua atuação na PUC PR. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 22 | O contato com os alunos tem sido fonte de satisfação no trabalho nesta Universidade.                                                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 23 | As instâncias superiores, representadas pela chefia de Departamento, Decano e Pró-Reitorias assumem papel de apoio ao professor na PUC PR.        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 24 | É estimulada e valorizada a participação do professor nas decisões do Departamento.                                                               | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 25 | O professor da PUC PR não sabe a quem recorrer em situações em que sinta dificuldades de ordem acadêmica ou administrativa.                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 26 | Existem fatores que impactam negativamente seu desempenho na PUC PR, mas estão fora de alcance para modificá-los.                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 27 | A PUC PR torna claras aos seus professores as suas políticas e ações administrativas, através de um sistema eficaz de comunicação.                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 28 | A PUC PR não torna explícito aquilo que realmente espera do seu professor.                                                                        | ① ② ③ ④ ⑤ |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | <i>concordo</i>              |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | <i>concordo parcialmente</i> |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | <i>indeciso</i>              |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | <i>discordo parcialmente</i> |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | <i>discordo</i>              |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   | ↓ ↓ ↓ ↓ ↓                    |
| 29 | O Departamento tem política definida de distribuição de horas/aula de modo que atenda com justiça aos interesses dos professores.                                                                                                                                                              | ① | ② | ③ | ④ ⑤                          |
| 30 | É delegada autonomia ao professor, para que conduza seu trabalho, de acordo com seus próprios critérios, observando as diretrizes gerais da PUC PR.                                                                                                                                            | ① | ② | ③ | ④ ⑤                          |
| 31 | Fazer parte do corpo docente da PUC PR oferece prestígio e reconhecimento da comunidade em geral.                                                                                                                                                                                              | ① | ② | ③ | ④ ⑤                          |
| 32 | São comuns as manifestações de aprovação e encorajamento ao professor por parte de seus pares na PUC PR.                                                                                                                                                                                       | ① | ② | ③ | ④ ⑤                          |
| 33 | Ocorrem manifestações de reconhecimento ao trabalho do professor, por parte de seus superiores nesta Universidade.                                                                                                                                                                             | ① | ② | ③ | ④ ⑤                          |
| 34 | No geral, o que V.S <sup>a</sup> pensa sobre esta Universidade?<br>A PUC PR é um lugar: <input type="checkbox"/> Excelente para trabalhar<br><input type="checkbox"/> Bom para trabalhar<br><input type="checkbox"/> Regular para trabalhar<br><input type="checkbox"/> Péssimo para trabalhar |   |   |   |                              |

- Espaço destinado a comentários que julgue necessários.

## 7.2 TABELAS DEMONSTRATIVAS DOS RESULTADOS OBTIDOS EM CADA QUESTÃO E AS RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS.

Tabela 7.1 *Relação entre carga horária e recompensa financeira.*

| Questão |                          | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 8       | Insatisfação             | 10      | 10       | 9        | 5        | 89,86%        |
|         | Ausência de Insatisfação | 11      | 13       | 10       | 9        |               |
| 9       | Insatisfação             | 14      | 19       | 11       | 9        | 49,91%        |
|         | Ausência de Insatisfação | 7       | 5        | 8        | 5        |               |
| 11      | Insatisfação             | 9       | 13       | 9        | 8        | 99,50%        |
|         | Ausência de Insatisfação | 8       | 11       | 7        | 6        |               |
| 14      | Insatisfação             | 15      | 21       | 13       | 12       | 89,04%        |
|         | Ausência de Insatisfação | 5       | 5        | 3        | 2        |               |
| Total   | Insatisfação             | 48      | 63       | 42       | 34       | 90,41%        |
|         | Ausência de Insatisfação | 31      | 34       | 28       | 22       |               |

Tabela 7.2 *Relação entre carga horária e condições de trabalho.*

| Questão |                          | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 5       | Insatisfação             | -       | 1        | 1        | 2        | 29,58%        |
|         | Ausência de insatisfação | 21      | 24       | 19       | 12       |               |
| 6       | Insatisfação             | 14      | 21       | 20       | 12       | 2,81%*        |
|         | Ausência de insatisfação | 7       | 3        | -        | 2        |               |
| 7       | Insatisfação             | 19      | 24       | 20       | 10       | 67,54%        |
|         | Ausência de insatisfação | 2       | 1        | 2        | -        |               |
| Total   | Insatisfação             | 33      | 46       | 41       | 24       | 43,06%        |
|         | Ausência de insatisfação | 30      | 28       | 21       | 14       |               |

Tabela 7.3 *Relação entre carga horária e relações interpessoais.*

| Questão |                          | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 15      | Insatisfação             | 2       | 5        | 3        | 4        | 68,30%        |
|         | Ausência de insatisfação | 17      | 21       | 14       | 11       |               |
| 16      | Insatisfação             | 12      | 19       | 10       | 11       | 61,48%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7       | 6        | 7        | 4        |               |
| 17      | Insatisfação             | 1       | 4        | 2        | -        | 38,70%        |
|         | Ausência de insatisfação | 17      | 23       | 14       | 15       |               |
| Total   | Insatisfação             | 15      | 28       | 15       | 15       | 71,16%        |
|         | Ausência de insatisfação | 41      | 50       | 35       | 30       |               |



Tabela 7.4 *Relação entre carga horária e relação com superiores hierárquicos.*

| Questão |                          | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 25      | Insatisfação             | 8       | 15       | 13       | 6        | 6,94%         |
|         | Ausência de insatisfação | 11      | 12       | 3        | 9        |               |
| 23      | Insatisfação             | 3       | 9        | 4        | 7        | 20,74%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15      | 14       | 13       | 8        |               |
| 10      | Insatisfação             | 5       | 5        | 1        | 2        | 25,82%        |
|         | Ausência de insatisfação | 11      | 14       | 16       | 11       |               |
| Total   | Insatisfação             | 16      | 29       | 18       | 15       | 58,80%        |
|         | Ausência de insatisfação | 37      | 40       | 32       | 28       |               |

Tabela 7.5 *Relação entre carga horária e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 10      | 14       | 12       | 8        | 93,90%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7       | 8        | 10       | 5        |               |
| 28      | Insatisfação             | 12      | 13       | 15       | 11       | 20,84%        |
|         | Ausência de insatisfação | 4       | 12       | 4        | 4        |               |
| 29      | Insatisfação             | 6       | 9        | 9        | 4        | 89,84%        |
|         | Ausência de insatisfação | 12      | 15       | 11       | 7        |               |
| 13      | Insatisfação             | 4       | 11       | 5        | 5        | 35,28%        |
|         | Ausência de insatisfação | 12      | 11       | 13       | 8        |               |
| Total   | Insatisfação             | 32      | 47       | 41       | 28       | 92,31%        |
|         | Ausência de insatisfação | 35      | 46       | 38       | 24       |               |

Tabela 7.6 *Relação entre carga horária e oportunidade de progresso.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 8       | 9        | 7        | 6        | 94,23%        |
|         | Motivação    | 11      | 14       | 9        | 6        |               |
| Total   | Desmotivação | 8       | 9        | 7        | 6        | 94,23%        |
|         | Motivação    | 11      | 14       | 9        | 6        |               |

Tabela 7.7 *Relação entre carga horária e realização pessoal.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 4       | 4        | 4        | 2        | 86,60%        |
|         | Motivação    | 17      | 19       | 12       | 13       |               |
| 19      | Desmotivação | 2       | 7        | 1        | 2        | 22,78%        |
|         | Motivação    | 18      | 19       | 16       | 13       |               |
| Total   | Desmotivação | 6       | 11       | 5        | 4        | 66,85%        |
|         | Motivação    | 35      | 38       | 28       | 26       |               |

Tabela 7.8 *Relação entre carga horária e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 20      | Desmotivação | -       | 2        | -        | -        | 22,47%        |
|         | Motivação    | 20      | 24       | 18       | 16       |               |
| 21      | Desmotivação | -       | 1        | 2        | 1        | 47,35%        |
|         | Motivação    | 19      | 25       | 16       | 15       |               |
| 22      | Desmotivação | 1       | 3        | 1        | -        | 51,61%        |
|         | Motivação    | 19      | 23       | 17       | 15       |               |
| Total   | Desmotivação | 1       | 6        | 3        | 1        | 30,99%        |
|         | Motivação    | 58      | 72       | 51       | 46       |               |

Tabela 7.9 *Relação entre carga horária e responsabilidade.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 8       | 8        | 9        | 9        | 45,30%        |
|         | Motivação    | 12      | 14       | 8        | 6        |               |
| 26      | Desmotivação | 15      | 19       | 16       | 11       | 41,86%        |
|         | Motivação    | 2       | 7        | 2        | 4        |               |
| 30      | Desmotivação | 1       | 1        | 1        | 2        | 66,18%        |
|         | Motivação    | 19      | 25       | 17       | 13       |               |
| Total   | Desmotivação | 24      | 28       | 26       | 22       | 53,13%        |
|         | Motivação    | 33      | 46       | 27       | 23       |               |

Tabela 7.10 *Relação entre carga horária e reconhecimento.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 31      | Desmotivação | -       | 2        | 2        | 3        | 24,68%        |
|         | Motivação    | 19      | 22       | 14       | 12       |               |
| 32      | Desmotivação | 4       | 6        | 9        | 7        | 17,38%        |
|         | Motivação    | 13      | 18       | 8        | 9        |               |
| 33      | Desmotivação | 8       | 14       | 11       | 10       | 46,24%        |
|         | Motivação    | 10      | 10       | 5        | 5        |               |
| Total   | Desmotivação | 12      | 22       | 22       | 20       | 4,41%*        |
|         | Motivação    | 42      | 50       | 27       | 26       |               |

Tabela 7.11 *Relação entre tempo de vinculação e condições de trabalho.*

| Questão |                          | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|
| 5       | Insatisfação             | 2      | -       | 2       | 30,17%        |
|         | Ausência de insatisfação | 24     | 29      | 23      |               |
| 6       | Insatisfação             | 20     | 26      | 21      | 26,24%        |
|         | Ausência de insatisfação | 6      | 2       | 4       |               |
| 7       | Insatisfação             | 25     | 24      | 24      | 26,14%        |
|         | Ausência de insatisfação | 2      | 3       | 0       |               |
| Total   | Insatisfação             | 47     | 50      | 47      | 61,67%        |
|         | Ausência de insatisfação | 32     | 35      | 27      |               |



Tabela 7.12 *Relação entre tempo de vinculação e recompensa financeira.*

| Questão |                          | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|
| 8       | Insatisfação             | 10     | 12      | 12      | 78,53%        |
|         | Ausência de insatisfação | 14     | 17      | 12      |               |
| 9       | Insatisfação             | 17     | 22      | 14      | 39,60%        |
|         | Ausência de insatisfação | 8      | 7       | 10      |               |
| 11      | Insatisfação             | 14     | 10      | 14      | 60,40%        |
|         | Ausência de insatisfação | 10     | 12      | 10      |               |
| 14      | Insatisfação             | 19     | 24      | 18      | 4,52%         |
|         | Ausência de insatisfação | 6      | 1       | 8       |               |
| Total   | Insatisfação             | 60     | 68      | 58      | 70,89%        |
|         | Ausência de insatisfação | 38     | 37      | 40      |               |

Tabela 7.13 *Relação entre tempo de vinculação e relações interpessoais.*

| Questão |                          | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|
| 15      | Insatisfação             | 6      | 5       | 3       | 54,52%        |
|         | Ausência de insatisfação | 19     | 22      | 22      |               |
| 16      | Insatisfação             | 14     | 21      | 17      | 40,41%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9      | 6       | 9       |               |
| 17      | Insatisfação             | 3      | 3       | 2       | 79,90%        |
|         | Ausência de insatisfação | 19     | 25      | 24      |               |
| Total   | Insatisfação             | 23     | 29      | 22      | 65,32%        |
|         | Ausência de insatisfação | 47     | 53      | 55      |               |

Tabela 7.14 *Relação entre tempo de vinculação e relação com superiores.*

| Questão |                          | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|
| 25      | Insatisfação             | 10     | 19      | 13      | 42,04%        |
|         | Ausência de insatisfação | 12     | 11      | 12      |               |
| 23      | Insatisfação             | 9      | 8       | 6       | 60,62%        |
|         | Ausência de insatisfação | 16     | 15      | 19      |               |
| 10      | Insatisfação             | 4      | 1       | 8       | 8,89%         |
|         | Ausência de insatisfação | 17     | 18      | 17      |               |
| Total   | Insatisfação             | 23     | 28      | 27      | 82,20%        |
|         | Ausência de insatisfação | 45     | 44      | 48      |               |

Tabela 7.15 *Relação entre tempo de vinculação e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 15     | 17      | 12      | 22,51%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7      | 9       | 14      |               |
| 28      | Insatisfação             | 18     | 17      | 16      | 64,57%        |
|         | Ausência de insatisfação | 6      | 10      | 8       |               |
| 29      | Insatisfação             | 10     | 9       | 9       | 36,08%        |
|         | Ausência de insatisfação | 10     | 21      | 14      |               |
| 13      | Insatisfação             | 9      | 10      | 6       | 26,75%        |
|         | Ausência de insatisfação | 13     | 12      | 19      |               |
| Total   | Insatisfação             | 52     | 53      | 43      | 11,63%        |
|         | Ausência de insatisfação | 36     | 52      | 55      |               |



Tabela 7.16 *Relação entre tempo de vinculação e oportunidade de progresso.*

| Questão |              | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 12     | 13      | 6       | 17,34%        |
|         | Motivação    | 11     | 13      | 16      |               |
| Total   | Desmotivação | 12     | 13      | 6       | 17,34%        |
|         | Motivação    | 11     | 13      | 16      |               |

Tabela 7.17 *Relação entre tempo de vinculação e realização pessoal.*

| Questão |              | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 6      | 5       | 3       | 50,37%        |
|         | Motivação    | 18     | 21      | 22      |               |
| 19      | Desmotivação | 3      | 5       | 4       | 83,58%        |
|         | Motivação    | 22     | 23      | 21      |               |
| Total   | Desmotivação | 9      | 10      | 7       | 78,97%        |
|         | Motivação    | 40     | 44      | 43      |               |

Tabela 7.18 *Relação entre tempo de vinculação e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 20      | Desmotivação | -      | 1       | 1       | 60,90%        |
|         | Motivação    | 26     | 27      | 25      |               |
| 21      | Desmotivação | 1      | 3       | -       | 17,19%        |
|         | Motivação    | 25     | 24      | 26      |               |
| 22      | Desmotivação | -      | 4       | 1       | 8,31%         |
|         | Motivação    | 26     | 24      | 24      |               |
| Total   | Desmotivação | 1      | 8       | 2       | 2,44%         |
|         | Motivação    | 77     | 75      | 75      |               |

Tabela 7.19 *Relação entre tempo de vinculação e responsabilidade.*

| Questão |              | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 12     | 15      | 7       | 15,61%        |
|         | Motivação    | 13     | 11      | 16      |               |
| 26      | Desmotivação | 18     | 21      | 21      | 96,91%        |
|         | Motivação    | 5      | 5       | 5       |               |
| 30      | Desmotivação | 1      | 4       | -       | 8,52%         |
|         | Motivação    | 26     | 24      | 24      |               |
| Total   | Desmotivação | 31     | 40      | 28      | 31,59%        |
|         | Motivação    | 44     | 40      | 45      |               |

Tabela 7.20 *Relação entre tempo de vinculação e reconhecimento.*

| Questão |              | Até 80 | 81 a 85 | 86 a 90 | Significância |
|---------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 31      | Desmotivação | 1      | 3       | 3       | 68,44%        |
|         | Motivação    | 20     | 23      | 24      |               |
| 32      | Desmotivação | 11     | 7       | 8       | 59,65%        |
|         | Motivação    | 14     | 15      | 17      |               |
| 33      | Desmotivação | 14     | 17      | 12      | 43,96%        |
|         | Motivação    | 10     | 8       | 12      |               |
| Total   | Desmotivação | 26     | 27      | 23      | 60,26%        |
|         | Motivação    | 44     | 46      | 53      |               |

Tabela 7.21 *Relação entre idade e condições de trabalho.*

| Questão |                          | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 5       | Insatisfação             | 1           | 1            | 1            | 1               | 81,89%        |
|         | Ausência de insatisfação | 14          | 36           | 15           | 10              |               |
| 6       | Insatisfação             | 14          | 32           | 15           | 5               | 0,06%*        |
|         | Ausência de insatisfação | 1           | 4            | 1            | 5               |               |
| 7       | Insatisfação             | 14          | 34           | 14           | 9               | 54,18%        |
|         | Ausência de insatisfação | -           | 2            | 2            | 1               |               |
| Total   | Insatisfação             | 29          | 67           | 30           | 15              | 46,38%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15          | 42           | 19           | 16              |               |

Tabela 7.22 *Relação entre idade e recompensa financeira.*

| Questão |                          | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 8       | Insatisfação             | 5           | 17           | 6            | 5               | 81,22%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9           | 19           | 10           | 5               |               |
| 9       | Insatisfação             | 13          | 25           | 8            | 6               | 24,68%        |
|         | Ausência de insatisfação | 2           | 14           | 7            | 4               |               |
| 11      | Insatisfação             | 10          | 15           | 7            | 5               | 44%           |
|         | Ausência de insatisfação | 4           | 18           | 6            | 5               |               |
| 14      | Insatisfação             | 14          | 30           | 10           | 6               | 13,83%        |
|         | Ausência de insatisfação | 1           | 8            | 3            | 5               |               |
| Total   | Insatisfação             | 42          | 87           | 31           | 22              | 15,96%        |
|         | Ausência de insatisfação | 16          | 59           | 26           | 19              |               |

Tabela 7.23 *Relação entre idade e relações interpessoais.*

| Questão |                          | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 15      | Insatisfação             | 1           | 7            | 5            | 2               | 30,34%        |
|         | Ausência de insatisfação | 13          | 29           | 9            | 9               |               |
| 16      | Insatisfação             | 11          | 29           | 6            | 5               | 14,74%        |
|         | Ausência de insatisfação | 4           | 8            | 6            | 5               |               |
| 17      | Insatisfação             | 1           | 3            | 1            | 1               | 99,16%        |
|         | Ausência de insatisfação | 14          | 34           | 10           | 9               |               |
| Total   | Insatisfação             | 13          | 39           | 12           | 8               | 74,18%        |
|         | Ausência de insatisfação | 31          | 71           | 25           | 23              |               |



Tabela 7.24 *Relação entre idade e relação com superiores..*

| Questão |                          | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 25      | Insatisfação             | 10          | 21           | 7            | 4               | 50%           |
|         | Ausência de insatisfação | 5           | 17           | 6            | 7               |               |
| 23      | Insatisfação             | 5           | 12           | 2            | 3               | 79,25%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9           | 26           | 9            | 8               |               |
| 10      | Insatisfação             | 4           | 5            | 3            | 2               | 50,97%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7           | 28           | 9            | 7               |               |
| Total   | Insatisfação             | 19          | 38           | 12           | 9               | 37,41%        |
|         | Ausência de insatisfação | 21          | 71           | 24           | 22              |               |

Tabela 7.25 *Relação entre idade e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 9           | 21           | 6            | 7               | 70,40%        |
|         | Ausência de insatisfação | 6           | 17           | 7            | 3               |               |
| 28      | Insatisfação             | 9           | 26           | 9            | 6               | 80,54%        |
|         | Ausência de insatisfação | 5           | 9            | 4            | 4               |               |
| 29      | Insatisfação             | 5           | 14           | 4            | 5               | 86,65%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9           | 25           | 7            | 5               |               |
| 13      | Insatisfação             | 4           | 15           | 5            | 2               | 76,81%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9           | 21           | 7            | 6               |               |
| Total   | Insatisfação             | 27          | 76           | 24           | 20              | 96,48%        |
|         | Ausência de insatisfação | 29          | 72           | 25           | 18              |               |

Tabela 7.26 *Relação entre idade e possibilidade de progresso.*

| Questão |              | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 6           | 18           | 2            | 5               | 4,95%*        |
|         | Motivação    | 8           | 14           | 13           | 5               |               |
| Total   | Desmotivação | 6           | 18           | 2            | 5               | 4,95%*        |
|         | Motivação    | 8           | 14           | 13           | 5               |               |

Tabela 7.27 *Relação entre idade e realização pessoal.*

| Questão |              | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 4           | 4            | 1            | 4               | 9,21%         |
|         | Motivação    | 11          | 33           | 12           | 6               |               |
| 19      | Desmotivação | 5           | 4            | 2            | 1               | 19,75%        |
|         | Motivação    | 10          | 35           | 11           | 9               |               |
| Total   | Desmotivação | 9           | 8            | 3            | 5               | 5,84%         |
|         | Motivação    | 21          | 68           | 23           | 15              |               |



Tabela 7.28 *Relação entre idade e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 20      | Desmotivação | 2           | 1            | -            | -               | 19,33%        |
|         | Motivação    | 13          | 36           | 14           | 11              |               |
| 21      | Desmotivação | 1           | 3            | -            | -               | 54,61%        |
|         | Motivação    | 14          | 33           | 14           | 11              |               |
| 22      | Desmotivação | 2           | 2            | -            | -               | 34,94%        |
|         | Motivação    | 13          | 32           | 14           | 11              |               |
| Total   | Desmotivação | 5           | 6            | -            | -               | 5,07%         |
|         | Motivação    | 40          | 101          | 42           | 33              |               |

Tabela 7.29 *Relação entre idade e responsabilidade.*

| Questão |              | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 8           | 16           | 4            | 5               | 77,65%        |
|         | Motivação    | 7           | 21           | 8            | 6               |               |
| 26      | Desmotivação | 9           | 29           | 9            | 8               | 51,79%        |
|         | Motivação    | 4           | 5            | 4            | 2               |               |
| 30      | Desmotivação | 1           | 5            | -            | -               | 30,92%        |
|         | Motivação    | 14          | 34           | 14           | 11              |               |
| Total   | Desmotivação | 18          | 50           | 13           | 13              | 62,22%        |
|         | Motivação    | 25          | 60           | 26           | 19              |               |

Tabela 7.30 *Relação entre idade e reconhecimento.*

| Questão |              | Até 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 55 anos | mais de 55 anos | Significância |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| 31      | Desmotivação | -           | 4            | -            | 2               | 15,07%        |
|         | Motivação    | 15          | 30           | 16           | 8               |               |
| 32      | Desmotivação | 4           | 14           | 4            | 3               | 91,36%        |
|         | Motivação    | 9           | 23           | 8            | 8               |               |
| 33      | Desmotivação | 9           | 20           | 7            | 5               | 73,55%        |
|         | Motivação    | 4           | 15           | 7            | 5               |               |
| Total   | Desmotivação | 13          | 38           | 11           | 10              | 72,75%        |
|         | Motivação    | 28          | 68           | 31           | 21              |               |

Tabela 7.31 *Relação entre atividade externa e condições de trabalho.*

| Questão |                          | Nenhuma | Até 20 horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------------------|---------|--------------|------------------|---------------|
| 5       | Insatisfação             | 1       | 1            | 1                | 89,14%        |
|         | Ausência de insatisfação | 18      | 22           | 35               |               |
| 6       | Insatisfação             | 17      | 17           | 33               | 46,73%        |
|         | Ausência de insatisfação | 3       | 5            | 4                |               |
| 7       | Insatisfação             | 18      | 21           | 32               | 78,35%        |
|         | Ausência de insatisfação | 2       | 1            | 3                |               |
| Total   | Insatisfação             | 36      | 39           | 66               | 92,11%        |
|         | Ausência de insatisfação | 23      | 28           | 42               |               |

Tabela 7.32 *Relação entre atividade externa e compensação financeira.*

| Questão |                          | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 8       | Insatisfação             | 9       | 7           | 17               | 41,88%        |
|         | Ausência de insatisfação | 11      | 16          | 19               |               |
| 9       | Insatisfação             | 11      | 18          | 24               | 25,63%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9       | 5           | 14               |               |
| 11      | Insatisfação             | 9       | 13          | 17               | 84,76%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9       | 9           | 14               |               |
| 14      | Insatisfação             | 14      | 17          | 29               | 39,50%        |
|         | Ausência de insatisfação | 6       | 4           | 5                |               |
| Total   | Insatisfação             | 43      | 55          | 87               | 53,31%        |
|         | Ausência de insatisfação | 35      | 34          | 52               |               |

Tabela 7.33 *Relação entre atividade externa e relações interpessoais.*

| Questão |                          | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 15      | Insatisfação             | 5       | 7           | 3                | 19,91%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15      | 17          | 30               |               |
| 16      | Insatisfação             | 13      | 20          | 20               | 28,71%        |
|         | Ausência de insatisfação | 6       | 5           | 13               |               |
| 17      | Insatisfação             | 1       | 3           | 4                | 68,77%        |
|         | Ausência de insatisfação | 18      | 22          | 28               |               |
| Total   | Insatisfação             | 19      | 30          | 27               | 9,85%         |
|         | Ausência de insatisfação | 39      | 34          | 61               |               |

Tabela 7.34 *Relação entre atividade externa e relação com superiores.*

| Questão |                          | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 25      | Insatisfação             | 9       | 13          | 17               | 51,82%        |
|         | Ausência de insatisfação | 12      | 14          | 12               |               |
| 23      | Insatisfação             | 8       | 10          | 8                | 58,72%        |
|         | Ausência de insatisfação | 13      | 15          | 21               |               |
| 10      | Insatisfação             | 4       | 5           | 6                | 95,68%        |
|         | Ausência de insatisfação | 14      | 15          | 22               |               |
| Total   | Insatisfação             | 21      | 28          | 31               | 88,74%        |
|         | Ausência de insatisfação | 39      | 44          | 55               |               |



Tabela 7.35 *Relação entre atividade externa e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 8       | 21          | 16               | 1,71%*        |
|         | Ausência de insatisfação | 9       | 4           | 15               |               |
| 28      | Insatisfação             | 13      | 18          | 22               | 76,77%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7       | 6           | 9                |               |
| 29      | Insatisfação             | 6       | 12          | 11               | 37,70%        |
|         | Ausência de insatisfação | 13      | 12          | 21               |               |
| 13      | Insatisfação             | 4       | 10          | 12               | 13,14%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15      | 9           | 19               |               |
| Total   | Insatisfação             | 31      | 61          | 61               | 0,03%*        |
|         | Ausência de insatisfação | 44      | 31          | 64               |               |

Tabela 7.36 *Relação entre atividade externa e oportunidades de progresso.*

| Questão |              | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 9       | 9           | 14               | 95,43%        |
|         | Motivação    | 10      | 12          | 18               |               |
| Total   | Desmotivação | 9       | 9           | 14               | 95,43%        |
|         | Motivação    | 10      | 12          | 18               |               |

Tabela 7.37 *Relação entre atividade externa e realização pessoal.*

| Questão |              | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 3       | 4           | 7                | 90,01%        |
|         | Motivação    | 14      | 20          | 26               |               |
| 19      | Desmotivação | 3       | 5           | 6                | 93,53%        |
|         | Motivação    | 16      | 20          | 28               |               |
| Total   | Desmotivação | 6       | 9           | 13               | 94,33%        |
|         | Motivação    | 30      | 40          | 54               |               |

Tabela 7.38 *Relação entre atividade externa e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 20      | Desmotivação | -       | 3           | -                | 3,71%*        |
|         | Motivação    | 20      | 23          | 35               |               |
| 21      | Desmotivação | 2       | 4           | 1                | 20,12%        |
|         | Motivação    | 18      | 21          | 34               |               |
| 22      | Desmotivação | 1       | 2           | 1                | 68,96%        |
|         | Motivação    | 19      | 24          | 34               |               |
| Total   | Desmotivação | 3       | 9           | 2                | 1,93%*        |
|         | Motivação    | 57      | 68          | 103              |               |



Tabela 7.39 *Relação entre atividade externa e responsabilidade.*

| Questão |              | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 8       | 14          | 12               | 59,10%        |
|         | Motivação    | 13      | 13          | 17               |               |
| 26      | Desmotivação | 16      | 18          | 28               | 51,66%        |
|         | Motivação    | 5       | 5           | 4                |               |
| 30      | Desmotivação | 1       | 3           | 3                | 71,38%        |
|         | Motivação    | 19      | 22          | 31               |               |
| Total   | Desmotivação | 25      | 45          | 43               | 29,79%        |
|         | Motivação    | 37      | 40          | 52               |               |

Tabela 7.40 *Relação entre atividade externa e reconhecimento.*

| Questão |              | Nenhuma | Até 20horas | Mais de 21 horas | Significância |
|---------|--------------|---------|-------------|------------------|---------------|
| 31      | Desmotivação | 1       | 3           | 2                | 63,13%        |
|         | Motivação    | 16      | 21          | 31               |               |
| 32      | Desmotivação | 7       | 11          | 8                | 18,67%        |
|         | Motivação    | 13      | 12          | 25               |               |
| 33      | Desmotivação | 10      | 16          | 17               | 73,48%        |
|         | Motivação    | 9       | 9           | 13               |               |
| Total   | Desmotivação | 18      | 30          | 27               | 17,84%        |
|         | Motivação    | 38      | 42          | 69               |               |

Tabela 7.41 *Relação entre classe na carreira e condições de trabalho.*

| Questão |                          | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 5       | Insatisfação             | 1          | 2       | 1       | 21,04%        |
|         | Ausência de insatisfação | 52         | 18      | 7       |               |
| 6       | Insatisfação             | 45         | 17      | 6       | 69,63%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7          | 3       | 2       |               |
| 7       | Insatisfação             | 47         | 19      | 8       | 81,23%        |
|         | Ausência de insatisfação | 3          | 1       | 1       |               |
| Total   | Insatisfação             | 93         | 38      | 15      | 90,04%        |
|         | Ausência de insatisfação | 62         | 22      | 10      |               |

Tabela 7.42 *Relação entre classe na carreira e recompensa financeira.*

| Questão |                          | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 8       | Insatisfação             | 21         | 9       | 4       | 86,74%        |
|         | Ausência de insatisfação | 29         | 10      | 4       |               |
| 9       | Insatisfação             | 36         | 15      | 2       | 6,07%         |
|         | Ausência de insatisfação | 15         | 5       | 5       |               |
| 11      | Insatisfação             | 25         | 10      | 4       | 98,86%        |
|         | Ausência de insatisfação | 21         | 8       | 3       |               |
| 14      | Insatisfação             | 41         | 15      | 4       | 6,62%         |
|         | Ausência de insatisfação | 7          | 5       | 4       |               |
| Total   | Insatisfação             | 123        | 49      | 14      | 20,78%        |
|         | Ausência de insatisfação | 72         | 28      | 16      |               |

Tabela 7.43 *Relação entre classe na carreira e relações interpessoais.*

| Questão |                          | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 15      | Insatisfação             | 6          | 4       | 3       | 18,25%        |
|         | Ausência de insatisfação | 44         | 17      | 5       |               |
| 16      | Insatisfação             | 37         | 13      | 2       | 14,80%        |
|         | Ausência de insatisfação | 14         | 6       | 4       |               |
| 17      | Insatisfação             | 5          | 1       | 1       | 79,40%        |
|         | Ausência de insatisfação | 45         | 16      | 6       |               |
| Total   | Insatisfação             | 48         | 18      | 6       | 95,64%        |
|         | Ausência de insatisfação | 103        | 39      | 15      |               |

Tabela 7.44 *Relação entre classe na carreira e relação com superiores.*

| Questão |                          | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 25      | Insatisfação             | 26         | 14      | 2       | 5,63%         |
|         | Ausência de insatisfação | 24         | 5       | 6       |               |
| 23      | Insatisfação             | 13         | 10      | 1       | 4,33%*        |
|         | Ausência de insatisfação | 34         | 8       | 7       |               |
| 10      | Insatisfação             | 34         | 14      | 4       | 27,75%        |
|         | Ausência de insatisfação | 7          | 3       | 3       |               |
| Total   | Insatisfação             | 73         | 38      | 7       | 0,04*         |
|         | Ausência de insatisfação | 65         | 16      | 16      |               |

Tabela 7.45 *Relação entre classe na carreira e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 25         | 14      | 4       | 27,09%        |
|         | Ausência de insatisfação | 23         | 5       | 3       |               |
| 28      | Insatisfação             | 34         | 13      | 5       | 92,73%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15         | 6       | 3       |               |
| 29      | Insatisfação             | 15         | 9       | 3       | 32,13%        |
|         | Ausência de insatisfação | 34         | 9       | 4       |               |
| 13      | Insatisfação             | 17         | 8       | 1       | 37,06%        |
|         | Ausência de insatisfação | 28         | 10      | 6       |               |
| Total   | Insatisfação             | 91         | 44      | 13      | 18,55%        |
|         | Ausência de insatisfação | 100        | 30      | 16      |               |

Tabela 7.46 *Relação entre classe na carreira e oportunidade de progresso.*

| Questão |              | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------|------------|---------|---------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 21         | 11      | -       | 4,52%*        |
|         | Motivação    | 26         | 8       | 6       |               |
| Total   | Desmotivação | 21         | 11      | -       | 4,52%*        |
|         | Motivação    | 26         | 8       | 6       |               |



Tabela 7.47 *Relação entre classe na carreira e realização pessoal.*

| Questão |              | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------|------------|---------|---------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 7          | 4       | 3       | 18,52%        |
|         | Motivação    | 42         | 16      | 4       |               |
| 19      | Desmotivação | 7          | 3       | 2       | 58,12%*       |
|         | Motivação    | 45         | 16      | 5       |               |
| Total   | Desmotivação | 14         | 7       | 5       | 12,08%*       |
|         | Motivação    | 87         | 32      | 9       |               |

Tabela 7.48 *Relação entre classe na carreira e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------|------------|---------|---------|---------------|
| 20      | Desmotivação | 1          | 1       | 0       | 63,64%        |
|         | Motivação    | 53         | 18      | 8       |               |
| 21      | Desmotivação | 4          | -       | -       | 32,19%        |
|         | Motivação    | 48         | 20      | 8       |               |
| 22      | Desmotivação | 3          | 1       | 1       | 75,02%        |
|         | Motivação    | 47         | 19      | 7       |               |
| Total   | Desmotivação | 8          | 2       | 1       | 85,81%        |
|         | Motivação    | 148        | 57      | 23      |               |

Tabela 7.49 *Relação entre classe na carreira e responsabilidade.*

| Questão |              | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------|------------|---------|---------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 20         | 9       | 4       | 0,01%*        |
|         | Motivação    | 30         | 9       | 3       |               |
| 26      | Desmotivação | 38         | 15      | 5       | 56,99%        |
|         | Motivação    | 10         | 4       | 3       |               |
| 30      | Desmotivação | 3          | 1       | 1       | 74,43%        |
|         | Motivação    | 48         | 19      | 7       |               |
| Total   | Desmotivação | 61         | 25      | 10      | 8,30%         |
|         | Motivação    | 88         | 31      | 13      |               |

Tabela 7.50 *Relação entre classe na carreira e reconhecimento.*

| Questão |              | Assistente | Adjunto | Titular | Significância |
|---------|--------------|------------|---------|---------|---------------|
| 31      | Desmotivação | 5          | 2       | 0       | 65,25%        |
|         | Motivação    | 45         | 15      | 7       |               |
| 32      | Desmotivação | 12         | 10      | 4       | 11,26%        |
|         | Motivação    | 34         | 10      | 4       |               |
| 33      | Desmotivação | 24         | 16      | 3       | 5,59%         |
|         | Motivação    | 21         | 4       | 5       |               |
| Total   | Desmotivação | 41         | 28      | 7       | 2,46%*        |
|         | Motivação    | 100        | 29      | 16      |               |



Tabela 7.55 *Relação entre percentual da renda familiar e políticas administrativas.*

| Questão |                          | Até 25% | 26 a 50% | 51 a 75% | + de 75% | Significância |
|---------|--------------------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 27      | Insatisfação             | 15      | 19       | 3        | 5        | 61,63%        |
|         | Ausência de insatisfação | 15      | 13       | 1        | 2        |               |
| 28      | Insatisfação             | 21      | 21       | 3        | 5        | 92,71%        |
|         | Ausência de insatisfação | 9       | 12       | 1        | 2        |               |
| 29      | Insatisfação             | 10      | 14       | 1        | 4        | 29,14%        |
|         | Ausência de insatisfação | 21      | 17       | 4        | 2        |               |
| 13      | Insatisfação             | 6       | 14       | 3        | 2        | 12,91%        |
|         | Ausência de insatisfação | 21      | 18       | 1        | 3        |               |
| Total   | Insatisfação             | 52      | 68       | 10       | 16       | 20,39%        |
|         | Ausência de insatisfação | 66      | 60       | 7        | 9        |               |

Tabela 7.56 *Relação entre percentual da renda familiar e oportunidade de progresso.*

| Questão |              | Até 25% | 26 a 50% | 51 a 75% | + de 75% | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 12      | Desmotivação | 11      | 10       | 3        | 6        | 6,68%         |
|         | Motivação    | 19      | 19       | 2        | 1        |               |
| Total   | Desmotivação | 11      | 10       | 3        | 6        | 6,68%         |
|         | Motivação    | 19      | 19       | 2        | 1        |               |

Tabela 7.57 *Relação entre percentual da renda familiar e realização pessoal.*

| Questão |              | Até 25% | 26 a 50% | 51 a 75% | + de 75% | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 18      | Desmotivação | 7       | 4        | 1        | -        | 48,70%        |
|         | Motivação    | 25      | 27       | 4        | 7        |               |
| 19      | Desmotivação | 5       | 5        | 1        | -        | 71,33%        |
|         | Motivação    | 27      | 28       | 4        | 7        |               |
| Total   | Desmotivação | 12      | 9        | 2        | -        | 33,53%        |
|         | Motivação    | 52      | 55       | 8        | 14       |               |

Tabela 7.58 *Relação entre percentual da renda familiar e natureza do trabalho.*

| Questão |              | Até 25% | 26 a 50% | 51 a 75% | + de 75% | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 20      | Desmotivação | -       | 3        | -        | -        | 23,53%        |
|         | Motivação    | 33      | 30       | 5        | 7        |               |
| 21      | Desmotivação | 1       | -        | -        | 1        | 18,77%        |
|         | Motivação    | 32      | 32       | 5        | 6        |               |
| 22      | Desmotivação | 2       | 3        | -        | -        | 71,88%        |
|         | Motivação    | 31      | 28       | 5        | 7        |               |
| Total   | Desmotivação | 3       | 6        | -        | 1        | 58,35%        |
|         | Motivação    | 96      | 90       | 15       | 20       |               |

Tabela 7.59 *Relação entre percentual da renda familiar e responsabilidade.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 24      | Desmotivação | 15      | 11       | 2        | 5        | 34,91%        |
|         | Motivação    | 16      | 20       | 2        | 2        |               |
| 26      | Desmotivação | 28      | 24       | 4        | 4        | 20,22%        |
|         | Motivação    | 3       | 7        | 1        | 3        |               |
| 30      | Desmotivação | 2       | 2        | 1        | 1        | 61,46%        |
|         | Motivação    | 30      | 33       | 4        | 6        |               |
| Total   | Desmotivação | 45      | 37       | 7        | 10       | 52,47%        |
|         | Motivação    | 49      | 60       | 7        | 11       |               |

Tabela 7.60 *Relação entre percentual da renda familiar e reconhecimento.*

| Questão |              | Até 10h | 11 a 20h | 21 a 30h | 31 a 40h | Significância |
|---------|--------------|---------|----------|----------|----------|---------------|
| 31      | Desmotivação | 3       | 4        | 1        | 0        | 65,91%        |
|         | Motivação    | 29      | 25       | 4        | 7        |               |
| 32      | Desmotivação | 10      | 11       | 2        | 2        | 97,66%        |
|         | Motivação    | 20      | 20       | 3        | 5        |               |
| 33      | Desmotivação | 17      | 18       | 3        | 5        | 90,31%        |
|         | Motivação    | 11      | 14       | 2        | 2        |               |
| Total   | Desmotivação | 30      | 33       | 6        | 7        | 95,43%        |
|         | Motivação    | 60      | 59       | 9        | 14       |               |