

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E
DA EMPRESA**



Escola de
GESTÃO
ISCTE

MOTIVAÇÃO DOS DOCENTES DE UMA IES PRIVADA

Othamar Batista Gama

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Albino Lopes

Janeiro de 2008

“Visto que Deus tem sempre um estado eterno e presente, seu conhecimento sobrepujando as noções do tempo permanece na simplicidade da sua presença, e, abrangendo o infinito do que é passado e do que está por vir, considera todas as coisas como se estivessem na iminência de ser realizadas.”

Boécio

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha querida esposa Ana Raquel, pelo apoio, paciência e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à Diretoria da Universidade, pelo apoio institucional e pela oportunidade oferecida.

RESUMO

Vivemos a era do conhecimento, o mundo se encontra em grande turbulência, social, política e econômica, a velocidade das informações exige maior flexibilidade das organizações para tomada de decisão. Surge a necessidade de se buscar soluções para aumentar eficácia e sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Percebe-se que está havendo uma forte tendência de investimento nos indivíduos que formam as organizações, ou seja, nos recursos humanos. Cada vez mais observa-se que as pessoas que formam as empresas são responsáveis pelo diferencial competitivo mais difícil de ser imitado, desse modo a motivação essa força propulsora que impulsiona as pessoas para atingir um ideal e os leva a se dedicar a uma causa, a se comprometer com uma missão, é também um fator de sucesso nas organizações, a partir desse contexto a presente dissertação apresenta a motivação como importante fator de diferenciação nos colaboradores de uma empresa.

Palavras chave: Motivação, Comportamento organizacional, Psicologia administrativa

ABSTRACT

We live in an era of knowledge. The world lives in a big social, political and economical turbulence. The speed of information demands companies to have more flexible behaviors so as to make decisions. There is now the need to search for ways to strengthen the efficiency and survive in a increasingly competitive, worldwide environment. It is noted that there being a strong tendency to invest on the company's personnel, that is, on the human resource. It is increasingly noted that the people who take part of the companies are responsible for the competitive force, which is more difficult to be copied. This way, there is motivation to make people meet their aims and so make them get more involved with their goals, get more acquainted with their mission. This is a company success. Based on this, the study presents motivation as an important feature of differentiation in the company personnel.

Key words: Motivation, Entrepreneurial behavior, Administrative Psychology

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problemática	10
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Principal	11
1.3.2 Objetivos Secundários	12
1.4 Objetivos Pressupostos	12
2 METODOLOGIA	13
3 CONCEITO ATUAL ADMINISTRATIVO	15
3.1 A organização como sistema decisional	15
3.2 A dupla contingência organizacional: relação entre pessoa e sistema	15
3.3 A obtenção de resultados como condicionante organizacional	17
3.4 O enfoque comportamental como resposta natural a estas necessidades	18
4 OS NOVOS PARADGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS	20
5 ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	22
5.1 Administração educacional como propiciador de qualidade	25
6 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	33
6.1 Aspectos e suportes básicos individuais das pessoas	34
6.1.1 Teoria de campo de L. Lewin	34
6.1.2 Teoria da dissonância cognitiva L. Fertinger	35
7 MOTIVAÇÃO HUMANA	36
7.1 Ciclo da motivação	38
7.2 Hierarquia das necessidades	41
8 ENFOQUE SITUACIONAL DA MOTIVAÇÃO HUMANA	48
8.1 Forças da motivação para produzir	48
8.2 Valências	49
8.3 Instrumentalidade	50
8.4 Teoria da expectativa	51
9 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	52
9.1 Cultura organizacional	52
10 FONTES DE MAL-ESTAR DOCENTE	56
11 PREVENÇÃO DA INSATISFAÇÃO TRABALISTA	58
11.1 Funções do professor	59

12 A MOTIVAÇÃO DO PROFESSORADO	60
12.1 Traços do professor ideal	62
12.2 A formação do professor	63
12.3 Expectativas e responsabilidades	64
12.4 A qualidade do pessoal docente	65
13 O PROFESSOR DO SÉCULO XXI	66
14 MOTIVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR	70
15 INCENTIVOS À MOTIVAÇÃO	77
15.1 Complexidade da motivação	77
15.2 Tipos de incentivos	77
15.3 Tipos de planos de incentivos	78
16 EFICÁCIA DE LIDERANÇA E LEGITIMAÇÃO	79
16.1 Eficácia do líder	79
16.2 Legitimação da liderança	80
17 CARACTERÍSTICAS DO PROFESSORADO	84
17.1 A Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba – FCM/ PB	84
17.2 Pressupostos metodológicos	85
17.3 Resultados das Características Sócio-Organizacionais na Satisfação Profissional	90
17.4 Discussão sobre a satisfação profissional	115
17.5 Resultados do esgotamento profissional (BURNOUT)	116
17.6 Discussão do BURNOUT	123
18 CONCLUSÃO	125
18.1 Conclusões	125
18.2 Pistas para futuras investigações	129
19 REFERÊNCIAS	130
20 ANEXOS	
20.1 Questionário Esta IES como o seu local de trabalho	135
20.2 Questionário MBI(Maslach Burnout Inventory)	143

1 INTRODUÇÃO

Motivação, habilidade e criatividade são fatores de diferenciação nos colaboradores de uma organização e podem determinar a longevidade da mesma.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários. O ato motivacional só se concretiza quando há o encontro da necessidade com seu fator de satisfação

Pessoas desmotivadas realizam suas tarefas com pensamento voltado para os problemas de suas casas, ou o que poderiam estar fazendo de melhor naquele momento. O indivíduo motivado certamente irá contribuir para criação de um clima organizacional positivo, que irá promover uma melhor qualidade de vida no trabalho.

À medida que o nosso ambiente organizacional e as demandas impostas continuarem a crescer em complexidade e desafios, as organizações, particularmente as voltadas para a prestação de serviços, dependem cada vez mais de um desempenho de alta qualidade em todos os níveis hierárquicos. Sendo assim, é indispensável à fundamentação da teoria motivacional nas empresas educacionais privadas de ensino superior nas diferentes necessidades humanas.

O ambiente empresarial brasileiro, impulsionado pela adoção de uma abertura econômica e pelas exigências sociais, vem sofrendo aceleradas mudanças organizacionais. Em decorrência, os programas de Gestão da Qualidade e fabricação enxuta têm encontrado ampla repercussão, pois as empresas percebem que, sem produtos que atendam de forma adequada os consumidores, não sobreviverão.

As condições trabalhistas dos professores centram, na atualidade, a atenção da comunidade educativa e dos profissionais da saúde mental. Inclusive na sociedade há certa inquietude pelo estado psicológico dos docentes, talvez provocada por alguns lamentáveis acontecimentos recolhidos pelos meios de comunicação.

No âmbito escolar se estenderam os problemas de estresse, ansiedade e depressão que se traduzem freqüentemente em baixas trabalhistas. Estes transtornos não são exclusivos dos professores. A pressa, a competitividade e as mudanças vertiginosas ameaçam o equilíbrio de muitos trabalhadores. Etimologicamente o termo ‘trabalho’ se deriva do latim *tripalium* (três paus), um instrumento de tortura constituído por três

madeiras cruzadas aos quais era atado o réu para açoitá-lo. A raiz da palavra nos recorda a presença no trabalho de um componente de esforço e dor, que necessariamente nos leva a reflexionar se o sofrimento é a vertente dominante no labor educador atual.

Em primeiro lugar, podemos dizer que o professorado constitui um grupo muito heterogêneo. Contudo, há algumas notas comuns a todo o coletivo, entre as quais salta à vista o trato com pessoas. Ainda que a relação com os alunos seja um dos aspectos potencialmente mais gratificantes, a verdade é que em um número significativo de casos, esta comunicação está presidida pela tensão, seja por indisciplina dos alunos, seja porque o docente carece de habilidades sociais, etc. Por outra parte, a atividade educativa está saturada de responsabilidades.

É freqüente que o professor se mantenha hipervigilante durante várias horas ao dia e que assuma funções policiais e parentais que o levam ao esgotamento profissional. A sobrecarga de tarefas unida às frustrações, insatisfações e à falta de entendimento com outros membros da comunidade educativa (colegas, pais e alunos) podem desencadear nos professores alterações como: fadiga, queda da concentração e do rendimento, ansiedade, insônia, transtornos digestivos, etc. Em ocasiões a pressão ocupacional golpeia ao professor com tanta força que desequilibra seu organismo e consome sua energia.

1.1 Problemática

Quais os fatores que mais influenciam na motivação dos docentes de uma IES privada?

Esta é a pergunta motriz para se estabelecer diretrizes para o desenvolvimento do trabalho aqui proposto.

1.2 Justificativa

Integração e produtividade são desafios difíceis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade. (Fänge, 1972)

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

O desafio atual também é participar, compartilhar, criar e dar tempo ao processo de adesão às idéias e sentimentos que envolvem as pessoas diante de suas tarefas.

Trabalhos em equipe supõem energia para aceitar e conviver com as diferenças individuais de cada componente do grupo. É necessário perceber esta convivência como algo que enriquece, como oportunidade para o desenvolvimento e amadurecimento.

Assim, o estudo de como o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, ou seja, professores, com suas complexidades e interesses, agirá sobre a motivação e a produtividade da instituição de ensino superior privada é essencial, pois estarão cumprindo uma obrigação moral de contribuir para o crescimento e o bem-estar das pessoas e da sociedade na qual estão inseridas, exercendo suas atividades. A qualidade dos produtos de uma Instituições de ensino superior, é o resultado do conhecimento, do compromisso, do envolvimento das pessoas na formação desses produtos, "egressos".

O profissional que o mercado de trabalho atual exige deve possuir além do conhecimento científico, liderança, criatividade, visão sistêmica, responsabilidade social, atitude ética.

A característica mais forte de uma IES é sua equipe de pessoas que certamente será mais produtiva se estiver motivada, se suas tarefas forem definidas com antecipação e forem devidamente recompensadas pelos trabalhos realizados. (Tachizawa e Andrade, 2006).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

O objetivo principal do trabalho aqui proposto é o estabelecer maior entendimento relativo à como a motivação dos professores afeta os objetivos de capacitação e desenvolvimento organizacional nas instituições de ensino superior privadas.

1.3.2 Objetivos Secundários

- Caracterizar os fatores motivacionais contemporâneos coligados às organizações.
- Avaliar os principais modelos de treinamento e desenvolvimento aplicados hodiernamente e seus efeitos sobre a motivação.
- Desenhar sugestões para otimizar capacitação e a utilização de novos conceitos e ferramentas nas organizações através do incremento motivacional.
- Descrever quantitativamente as características do corpo docente da Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB) no tocante aos aspectos sócio-organizacionais.
- Avaliar a satisfação dos docentes da Faculdade de Ciências Médicas em quatro dimensões. Qualidade do local de trabalho; Qualidade do seu serviço no local de trabalho; Qualidade da sua IES na prestação de serviços; Melhoria contínua da qualidade.
- Analisar o sentimento dos docentes da referida IES através de três dimensões que caracterizam o esgotamento profissional (Síndrome de Burnout): exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal.

1.4 Objetivos Pressupostos

Uma maneira eficaz de operacionalizar o acompanhamento será fazer uso do processo de Avaliação de Desempenho, que observados e obedecidos os fatores propulsores da motivação, terá resultado coerente às expectativas da instituição de ensino superior privada.

Bem implantado e com um bom acompanhamento, o processo de Avaliação de Desempenho ofereceria subsídios que, após analisados, serviria de base à tomada de decisão que levaria ao aprimoramento do desempenho dos funcionários, e isso seria de suma importância para a sobrevivência da instituição.

Assim, temos como objetivo verificar se a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados melhor é o desempenho.

2 METODOLOGIA

Numa discussão metodológica se faz necessária uma exposição epistemológica. Esta, por sua vez, deverá tornar explícitas as raízes teóricas que a definem, como se entende no método o processo de conhecer, ou seja, as relações que unem e opõem ao mesmo tempo um sujeito que conhece e um objeto que se conhece.

A teoria geral do conhecimento, sendo uma expressão conceitual das leis objetivas que regem o conhecimento, implica, sem confundir-se com ela, as leis do pensamento, isto é, a lógica. Também se deve incluir uma conceituação ou teoria do objeto sobre o qual o método se aplica, sobretudo em referência àqueles aspectos próprios e específicos do objeto que condicionam a elaboração dos passos metodológicos e técnicas ou instrumentos do método.

Isto acontece porque não se pode aplicar a determinados objetos técnicas próprias de outra natureza, sem correr o risco de violentar-lhes. Por fim, todo método deve expor a seqüência lógica dos passos a seguir para alcançar o objetivo predeterminado, e as distintas técnicas utilizadas, a fim de mostrar como ambos traduzem, a nível operacional, tanto os fundamentos epistemológicos, como os aspectos específicos do objeto sobre o qual se pretende atuar.

A partir de tais conceitos, pode-se descrever o tipo de pesquisa a ser realizada no trabalho aqui proposto como de cunho exploratório, descritivo e explicativo. Exploratório devido ao seu caráter de expor e explicitar os problemas motivacionais existentes nas organizações, ao mesmo tempo em que aprofunda as diversas idéias concernentes ao tema. Descritivo no sentido de descrever as conseqüências de tal processo em todos os seus ângulos e suas influências quanto à cultura organizacional e a produtividade, possibilitando um entendimento mais completo. Explicativo a partir dos dois enfoques anteriores, buscam-se estabelecer pontes de conhecimento que visem à compreensão máxima permitida em relação ao tema abordado no trabalho aqui proposto.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliografia através da coleta de dados em livros, jornais, teses, artigos e através da utilização do meio eletrônico (Internet), para demonstrar os principais conceitos sobre o tema abordado. Da mesma forma, apelar-se-á a arquivos documentais disponíveis que explicitem, por serem contemporâneos, os diversos conceitos para o efeito da motivação sobre a

capacitação e aplicabilidade de novas ferramentas organizacionais, identificando novas possibilidades ignoradas ou desconsideradas de entendimento e ação.

Este trabalho tem como base a questão motivacional em seu treinamento e aprendizagem, de modo que possa contribuir de alguma maneira para este complexo tema. Propõe-se inicialmente uma breve discussão sobre a cultura organizacional contemporânea e sua importância na produtividade, de modo a tabular a relevância deste trabalho.

Em seguida, busca-se atingir um maior entendimento sobre a questão da motivação e seu reflexo nas entidades educacionais superiores privadas brasileiras, como ocorre, quais são as questões envolvendo tal fator, como se pode entender os problemas envolvendo tal questão, de modo a ser possível a sugestão de condições outras que propiciem um melhor aproveitamento.

Finalmente apresenta-se a investigação empírica e a caracterização de uma instituição de ensino superior privada no Brasil, com a avaliação da satisfação dos docentes, utilizou-se uma adaptação de um instrumento de avaliação aplicado no HOSPITAL SÃO TEOTÔNIO em Viseu (Ribeiro 2005). Analisa-se também os sentimentos dos docentes nos termos de “Burnout”, utiliza-se para esta avaliação a escala “Maslach Burnout Inventory” educacional.

3 CONTEXTO ATUAL ADMINISTRATIVO

3.1. Do alinhamento organizacional ao enfoque comportamental

3.1.1 A organização como sistema decisional.

Toda empresa ou organização, enquanto é uma estruturação de elementos organizados com alguma finalidade concreta, pode ser entendida como um sistema. Por tal razão, podemos aplicar o modelo da teoria geral de sistemas como um mecanismo descritivo útil para poder analisá-la.

O que caracteriza o funcionamento de uma organização é a tomada de decisões coordenadas em prol de certa finalidade particular, no qual podemos dizer que toda organização é um tipo especial de sistema, um sistema decisional. Dado que decisão é um tipo especial de comunicação, sua existência está condicionada à presença de pessoas que possam gerar tais comunicações. Deste modo as pessoas compõem o suporte básico e o elemento mais tangível de qualquer organização, sendo assim não é casual que seja mais fácil compreender uma organização como um sistema de pessoas do que como realmente é: um sistema de decisões (Wagner, 2002).

É importante fazer esta distinção já que o fato de uma pessoa fazer parte da realidade física da organização, interagindo com outras pessoas, usando ferramentas e materiais ou operando maquinaria e equipamentos, não garante que esteja tomando decisões adequadas dentro da lógica de sentido do sistema organizacional. Em outras palavras, poderá ocupar um espaço sem estar cumprindo na realidade uma função ou fazendo parte do sistema organizacional.

3.2 A dupla contingência organizacional, relação entre pessoa e sistema

Dado que toda organização se estrutura em torno de um verdadeiro propósito, as decisões que a conformam devem possuir um sentido claro e específico de acordo com tal finalidade. Este sentido definirá critérios de validação que determinarão que tipo de decisão é aceitável ou não, dentro do contexto organizacional.

Cada organização definirá seu próprio critério de validação, traduzindo-se numa declaração de visão, missão, valores, normas e procedimentos particulares para cada uma delas. (Fischer, 2001)

O fato de que uma organização decida estruturar-se em torno de certos critérios de validação específicos é uma situação que se pode denominar "contingente", dado que perfeitamente os critérios escolhidos poderiam ter sido outros. Não obstante, o efeito final será sempre o mesmo: as pessoas deverão ajustar suas decisões e comportamentos de acordo com os critérios estabelecidos se desejam fazer parte da organização.

Por outro lado, as pessoas possuem características próprias que determinam sua capacidade para atuar com comportamentos adequados aos critérios de sentido da organização. Esta também é uma situação "contingente", já que seus comportamentos também poderiam ser outros. O relevante é que a organização deverá considerar esta "contingência" à hora de definir exigências realistas, atrair e manter as pessoas e gerar condições de execução, formação e desenvolvimento dos comportamentos adequados para o cumprimento de seus fins (Drucker, 1994).

Deve haver sincronia entre os desempenhos contingentes requeridos pela empresa e os desempenhos comportamentais reais das pessoas. Se não há alinhamento entre o sentido da organização e as condutas trabalhistas das pessoas, dificulta-se o lucro das metas e a viabilidade de longo prazo (Hudson, 1995).

A resolução deste problema de dupla contingência deve ser um processo permanente, quando se deseja dar viabilidade à organização ao longo do tempo.

A capacidade adaptativa da organização em um meio de complexidade crescente. De acordo com a lógica da teoria de sistemas, toda organização participa e se relaciona com o meio onde se encontra inserido. As características desta relação com o meio condicionam fortemente a existência do sistema, deve haver uma verdadeira correspondência entre as características do meio e o sistema para conseguir sua adaptação.

Nosso ouvido está estruturalmente determinado para captar somente o som dentro de certas longitudes de onda, ainda que o espectro de sons reais no ambiente exceda tal margem. De igual forma, uma organização somente poderá captar do ambiente, aqueles determinados aspectos que sua definição estrutural lhe permita. Muitos destes podem ser irrelevantes para o funcionamento do sistema. Mas outros podem ser, e de fato o são fundamentais para sua viabilidade, o que obriga à organização se esforçar para poder captá-los.

Ainda que a existência de critérios de validação estável é uma condição básica para conseguir uma adequada integração ao interior de qualquer organização, ao mesmo tempo deve existir suficiente flexibilidade no sistema para diversificar-se e adaptar-se às mudanças do meio (Galvão, 1998).

Esta exigência hoje em dia é cada vez maior, pelo surgimento de fenômenos no meio, difíceis de assimilar por uma estrutura tradicional. A globalização econômica, a abertura de mercados, a incorporação da tecnologia, o surgimento de novas formas de intercâmbio econômico e a maior permeabilidade dos limites culturais nacionais, fazem com que a complexidade do meio vá a um aumento progressivo.

O resultado é que as organizações cuja estrutura não permite flexibilidade e que gerem com critérios rígidos, estão condenadas a desaparecer a curto ou médio prazo. Cada dia mais, as alternativas são adaptar-se ou desaparecer (Hudson, 1995).

3.3 A obtenção de resultados como condicionante organizacional

Neste ambiente cada vez mais dinâmico, mutante e de alta competitividade, o foco de qualquer organização deve estar na eficácia e eficiência na obtenção de seus resultados. Apostar que os padrões tradicionais de funcionamento vão gerar um resultado visível a dois, três ou cinco anos, é insuficiente.

Ciclos de evolução nas empresas que há algumas décadas podiam tomar períodos de 5 ou até 10 anos, na atualidade os podemos ver em 6 meses. A espetacular ascensão e queda, das "ponto com," é um fenômeno que em outra época teria parecido inconcebível.

As mudanças permanentes no meio inclusive tornam pouco recomendáveis os planejamentos quinquenais, tão tradicionais até poucos anos. Hoje em dia se chega a considerar que, inclusive um prognóstico de três anos, no futuro, independentemente do tipo de negócio, é algo difícil de precisar com algum grau de certeza.

É neste contexto que vão se desenvolver as organizações. Portanto a ênfase deve estar em circunscrever os prazos para o planejamento, a obtenção de resultados efetivos e mensuráveis no curto prazo que deve atravessar transversalmente toda a organização, equilibrando de forma dinâmica a necessidade de resultados com a viabilidade no longo prazo (Drucker, 2001).

Necessidade de um alinhamento estratégico entre o desempenho das pessoas e as metas da organização.

Este grande dinamismo aumenta a importância de resolver adequadamente o problema da dupla contingência organizacional. Se já é complexo conseguir um bom ajuste nos comportamentos dos trabalhadores com os critérios de sentido estabelecidos pela organização, quanto mais complexo resulta ser este processo de adaptação permanente, sob as condições de mercado que obriga a examinar, ajustar e flexibilizar dinamicamente tal critério de sentido.

A visão tradicional, que trata de resolver este problema pela via da clarificação de tarefas, funções e responsabilidades, hoje em dia se tornou nitidamente, insuficiente. Já não basta definir um conjunto de condições estáticas, suscetíveis de serem administradas, que sirvam denexo entre as metas estratégicas da organização e o trabalho diário dos trabalhadores. A fixação tayloriana de tarefas e suas atribuições a cargos determinados estão progressivamente disfuncionais.

O que se requer na atualidade é algum mecanismo que una diretamente os comportamentos com as metas, de maneira que exista um ajuste permanente das decisões dos trabalhadores de acordo com as necessidades reais que a organização está tendo. De tal maneira, cada ação empreendida por um trabalhador estará contribuindo de forma direta para o sucesso do negócio. Por tal razão, o alinhamento dos comportamentos dos trabalhadores com as metas da organização, deixa de ser um problema só no plano administrativo e se transforma numa necessidade de caráter estratégico (Fischer, 2001).

3.4 O enfoque comportamental como resposta natural a estas necessidades

As organizações se movem num contexto que as obriga a ajustar suas metas e objetivos de forma permanente, a dificuldade de alinhamento estratégico entre desempenhos e metas, leva a modificar, um modelo estático, com ênfase em aspectos descritivos gerais dos cargos, para um modelo dinâmico, com ênfase nas condutas específicas, que dão conta do cumprimento das responsabilidades do cargo, e fundamentam o sucesso do negócio (Drucker, 1994).

O foco do aporte do empregado já não é desde "tarefas e funções" senão desde responsabilidades, o que implica atribuir um sentido organizacional ao trabalho

individual, torna consciente, a contribuição pessoal ao negócio, e consolida uma visão de flexibilidade funcional em função de responsabilidades.

Num contexto de alta competitividade, deve-se empenhar para crescer e desenvolver-se no mesmo lugar. Isto obriga às organizações a aumentar a exigência a seus trabalhadores. Já não basta o cumprimento das tarefas, funções e responsabilidades próprias ao cargo. É necessário contribuir bem mais para poder gerar valor e permitir à organização sobreviver num meio altamente competitivo (Galvão, 1998).

Por tal motivo, é insuficiente pôr a ênfase na obtenção de níveis médios nos desempenhos dos trabalhadores. O foco deve estar nos comportamentos concretos que realmente geram valor, aqueles que assinalam o caminho para a excelência.

Por outro lado, de pouco serve contar com pessoal de excelência que não consiga traduzir sua preparação em comportamentos concretos que beneficiem à organização. Isto é válido, ainda que no passado tenha conseguido demonstrar ditos desempenhos. A urgência existe hoje, o que verdadeiramente importa é a contribuição, demonstrada através das condutas, que o trabalhador realiza no presente.

Neste sentido, a "antigüidade" não assegura nem é sinal de um desempenho alinhado e competente.

Inclusive os sistemas de controle que permitem demonstrar a existência dos comportamentos adequados, deveriam estar baseados nas observações de condutas concretas mais do que em critérios gerais de apreciação global. Caso contrário se correria o risco de cair em sérios problemas de validade e confiabilidade. De fato, as tradicionais avaliações de desempenho estão em massa desprestigiadas por sua subjetividade. Em outras palavras, os avaliadores fazem juízos globais baseados em fatores gerais e comuns, mais do que desenhar instrumentos que detalhem as condutas exitosas específicas requeridas pela empresa. O papel do avaliador já não é julgar o desempenho senão identificar a presença ou ausência de condutas.

Isto nos leva a enfatizar a importância do enfoque comportamental como estratégia pertinente para enfrentar os desafios das organizações na atualidade. Tal enfoque permite focalizar os esforços na identificação de quais são os melhores comportamentos para o sucesso do negócio, mais do que em medir e controlar o funcionamento diário de tarefas de natureza comum (Likert, 1979)

4 OS NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO DE PESSOAS

O mundo passou por três fases em seu processo de globalização. O primeiro estágio foi o da *globalização financeira*, iniciado na década de 70 com a desregulamentação dos pólos mercadológicos e financeiros, potencializado pelas tecnologias de comunicação e computação. O segundo foi o da *globalização comercial*, que teve sua intensificação detectada e ampliada durante a década de 80, com a diminuição das barreiras nacionais ao comércio internacional. O terceiro e atual estágio de globalização é o da *globalização produtiva*, que implica na busca incessante por parte das empresas internacionais na organização segundo uma lógica de operações integrada globalmente.

Conforme Fleury e Fleury (2001), estamos vivendo atualmente os primórdios do que podemos chamar de economia baseada em conhecimento, o que mais adiciona valor são atividades inteligentes, passando as atividades rotineiras, manuais, a serem cada vez menos importantes.

As empresas que já estão operando nesse novo paradigma procuram focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais “intensivas em inteligência”. Por exemplo, as montadoras de automóveis ou de eletroeletrônicos estão cada vez mais focalizando suas atividades em design, marketing e finanças, que se tornaram às atividades estratégicas dessas indústrias.

Não foi apenas o ambiente que mudou: as próprias empresas também mudaram. Segundo Fleury e Fleury (2001) isso ocorreu como uma reação às mudanças externas, e cada empresa precisou buscar novas vantagens competitivas sustentáveis para enfrentar a concorrência crescente. Estas mudanças impactaram em particular a área de recursos humanos, exigindo mudanças na forma de gerir pessoas.

Segundo Joel Souza Dutra (2001), três mudanças em particular ocorreram:

- a) Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas (busca-se um perfil mais autônomo e empreendedor.)
- b) Deslocamento do Foco de Gestão de Pessoas por meio do controle, para o foco por meio do desenvolvimento mútuo (a pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento).

- c) Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e agilidade de resposta da organização às demandas do negócio).

No entanto, conforme o autor, essas mudanças não foram acompanhadas pelo desenvolvimento dos conceitos e ferramentas necessárias para apoiar as demandas da nova Gestão de Pessoas.

Para ocupar esta lacuna, vem sendo desenvolvido o Modelo de Gestão de Pessoas segundo o Conceito de Competência que, de acordo com Fleury e Fleury (2001), envolve:

- a) Captação de pessoas com as competências necessárias às estratégias do negócio.
- b) Desenvolvimento interno das competências essenciais.
- c) Remuneração com base nas competências desenvolvidas.

A partir daí, ter-se-ia uma base eficiente da necessidade de entendimento acerca das competências e seus processos.

5 ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Ao iniciar esta reflexão, a primeira preocupação é contextualizar o estudo da gestão educativa em nosso país, examinando-a no âmbito de sua história política e cultural. Este exercício se fundamenta na hipótese de que o atual estado do conhecimento no campo da administração da educação não é um fato gratuito; pelo contrário, é o resultado de um longo processo de construção histórica, no qual, participamos. Ou seja, somos autores de uma história inconclusa que continuamos escrevendo ao longo dos anos.

Existem diversas leituras deste processo de construção. A presente leitura histórica se divide em cinco etapas consecutivas, que correspondem a cinco enfoques conceituais e analíticos diferentes para estudar o processo de construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento na administração da educação (Ferreira, 1998).

É importante reiterar que esta trajetória histórica do pensamento administrativo na educação se inscreve no movimento teórico dominante das ciências sociais aplicadas.

O estudo das novas tendências na gestão educativa, que hoje se encontra incluída em nossa agenda de debates, também se inscreve nesse movimento e, como tal, deve beneficiar-se das lições do passado, comprometer-se com a solução dos problemas do presente e antecipar-se às necessidades e aspirações do futuro.

Por quê? Porque a história não finalizou ontem nem começou hoje. Melhor contextualizar que hoje estamos escrevendo um novo capítulo de uma longa obra político-pedagógica em permanente construção. (Estanqueiro, 1992)

Convicto de que a história não finalizou, a segunda preocupação está relacionada com a necessidade de realizar renovados esforços de construção do conhecimento científico e tecnológico no campo da administração da educação. Os esforços realizados no passado recente, no contexto ampliado do enfoque sociológico e à luz das novas exigências nacionais e internacionais, apresentam resultados de natureza e alcance diversos. Hoje, como no passado, observa-se que os estudos e experiências no campo da administração da educação se inserem no movimento geral das ciências sociais e políticas. Na gestão da educação, do mesmo modo que no governo da sociedade, as experiências existentes destacam a importância da democracia como forma de governo e da participação como estratégia administrativa.

Assim mesmo, na administração escolar, como na administração pública e empresarial, existe um consenso geral sobre a importância da qualidade da gestão e de seus processos e serviços. No entanto, não existe consenso sobre a natureza da qualidade e de suas estratégias de aplicação em diferentes especialidades do fazer humano. Estudos recentes e experiências inovadoras no campo da educação insistem na necessidade de que a escola, como a comunidade local, deve governar-se, conquistar maiores níveis de autonomia e descentralização administrativa. Esta orientação política implica em renovadas estratégias de participação cidadã na gestão dos sistemas de ensino e na administração das escolas (Paro, 2000).

Um dos resultados dos estudos desenvolvidos nos últimos 15 anos é a concepção do paradigma multidimensional de administração da educação, fundamentado na desconstrução e reconstrução dos conhecimentos pedagógicos e administrativos acumulados no curso da história da educação. Em realidade, os modelos históricos de gestão escolar, definidos dialeticamente, em termos de administração para a eficiência econômica, administração para a eficácia pedagógica, administração para a efetividade política e administração para a relevância cultural, são elementos constitutivos de um paradigma, heurístico e praxiológico de administração da educação, resultante de um esforço superador de síntese teórica da experiência latino-americana de gestão educativa no âmbito internacional. Essa reconstrução teórica exigiu um amplo enfoque interdisciplinar para tratar de explicar os domínios das influências econômicas, políticas, culturais e pedagógicas na organização e administração da educação no Hemisfério Ocidental.

Por outro lado, a experiência revela que a tarefa mal começou. Por isso, cabe reiterar que o paradigma multidimensional, enunciado em sua forma original há mais de dez anos, continua sendo uma proposta heurística e praxiológica inconclusa, um modelo em via de construção; construção resultante de um processo de aprendizagem permanente e de um esforço de superação intelectual, procurando satisfazer as sempre novas necessidades de nossas escolas (Páro, 2000).

Este processo de reaprender reforça os resultados da avaliação das contribuições e os limites das grandes tradições filosóficas da humanidade, que inspiraram o estudo das ciências sociais e educação nos últimos séculos, especialmente a tradição organicista e evolucionista do positivismo e a tradição crítica e liberadora do conflito. Os citados esforços de construção teórica se apóiam no convencimento que, a avaliação de bases epistemológicas inspira as teorias organizativas e administrativas, adotadas

historicamente na educação e permitem examinar, de modo mais exaustivo, o papel da mediação administrativa na organização e a gestão dos sistemas de ensino e de suas escolas.

Um processo compreensivo de avaliação epistemológica não admite concessões acadêmicas nem estabelece condições teóricas. A única condição prévia se relaciona com os valores éticos estabelecidos em conjunto pela cidadania, como a liberdade e a equidade, que devem orientar a formação de uma sociedade capaz de promover a qualidade de vida humana individual e coletiva. É à luz dessa postura ética que se examina, neste trabalho, a natureza da educação e da qualidade da educação, bem como a aplicação dos conceitos de participação e democracia nos diferentes enfoques adotados na administração de nossas escolas (Delors, 2001).

Esta avaliação revela como a tradicional administração tecnoburocrática de orientação positivista e funcionalista adotada no setor público e na educação tem como objetivo atingir a ordem e o progresso racional, a reprodução estrutural e cultural, a coesão social e a integração funcional na escola e na sociedade. A avaliação mostra, também, que a administração tecnoburocrática assim concebida tem componentes autoritários e, como tal, limita o espaço para a promoção da liberdade individual e a equidade social. Seu caráter normativo e hierárquico inibe a criatividade e dificulta a participação cidadã na escola e nas organizações sociais. Apesar de favorecer a adoção formal da democracia política, inibe a prática efetiva da democracia social capaz de enfrentar as desigualdades estruturais na sociedade, na escola. Numa versão superadora das teorias tradicionais de gestão educativa adotadas na sociedade ocidental, desenvolveu-se uma construção integradora de administração da educação, preocupada em satisfazer, simultaneamente, as necessidades individuais e as exigências coletivas da cidadania em termos de utilização dos serviços educativos. A construção integradora de gestão educativa está apoiada nos princípios do liberalismo social adotado atualmente pelas forças liberais abertas à problemática social (Delors, 2001).

No lado oposto, as décadas de setenta e oitenta foram testemunhas de uma nova efervescência intelectual liderada pelos teóricos críticos nas instituições de pesquisa e associações de educadores da América Latina. Esse esforço intelectual, baseado numa copiosa literatura européia e norte-americana, deu origem a uma teoria crítica de educação e de gestão educativa, cuja influência político-pedagógica não deve ser subestimada. A avaliação dos enfoques críticos de administração da educação mostra também que a preocupação prioritária por denunciar a situação social e educativa dos

países, sem dúvida é uma contribuição historicamente importante, o descuido da definição e aplicação oportuna de soluções educativas viáveis pode dificultar as oportunidades de elevar o nível de qualidade de vida de educação e cidadania. Em verdade, o caminho para a avaliação crítica da realidade organizativa e administrativa na educação é a aplicação de propostas efetivas de ação humana coletiva na escola, esse continua sendo o grande desafio para a gestão educativa (Ferreira, 1998).

Num esforço de superação intelectual, os pensadores críticos tratam de conceber, partindo do legado histórico de Paulo Freire, uma construção dialógica de administração da educação que resgata o critério de totalidade e se identifica com os princípios atualmente adotados pelas forças comprometidas com a reconstrução da perspectiva socialista e da natureza humana que ela implica.

Em resumo, a avaliação da experiência educativa das últimas décadas, revela que todos precisam aprender, uns com os outros, com a meta coletiva de conceber perspectivas intelectuais socialmente válidas e culturalmente relevantes que sirvam de guia para a investigação e a prática na administração da educação. Seja qual for a orientação que assinamos, é necessário superar sectarismos e fundamentalismos acadêmicos, através de uma postura intelectual aberta, que seja capaz de identificar as contribuições e limitações das diferentes perspectivas de gestão educativa. Para incorporar e potencializar as mencionadas contribuições e superar as limitações, depurar seus aspectos politicamente alienantes e socialmente irrelevantes, a estratégia mais efetiva é a participação cidadã, concebida como direito e dever de todos os integrantes de uma comunidade democrática, seja esta a escola ou a sociedade como um todo (Delors, 2001).

5.1 Administração educacional como propiciador de qualidade

Torna-se essencial propor alguns desafios conceituais e analíticos no campo da administração de instituições de ensino superior ou gestão educativa no contexto da nova ordem econômica e política internacional. Nesse sentido, estão em debate alguns temas polêmicos, como desenvolvimento num contexto de interdependência internacional; formação humana sustentável e gerência social; teoria crítica e participação cidadã na gestão da educação; relevância da escola e efetividade da

comunidade no contexto das promessas e falácias da descentralização administrativa; e gestão democrática para uma educação de qualidade para todos (Delors, 2001).

Por razões de tempo e de delimitação temática, esta reflexão se limita ao último desafio, o da gestão democrática para uma educação de qualidade para todos. Para entender este desafio educativo e administrativo, é útil remeter-se à década de setenta, quando se enuncia um novo processo de crescimento e desenvolvimento.

Efetivamente, em meados da década de setenta, observa-se uma diminuição crescente do ritmo de crescimento econômico em todo mundo. Uma das conseqüências é a redução relativa do gasto público social. Essa situação é especialmente grave nos países pobres que, a fins da chamada "década perdida" dos anos oitenta, começam a implantar seus planos de ajuste econômico para enfrentar a crise da dívida externa e da inflação interna. As pressões crescentes sobre o gasto público diminuem as fronteiras do Estado, com a conseguinte tendência à privatização. A crise se agrava ante as dificuldades por realizar recortes nos serviços públicos de educação, saúde e previdência social de uma população já fortemente pressionada pelas medidas de ajuste econômico e ante um comportamento demográfico desfavorável.

Para administrar essa crise estrutural, muitos dirigentes, especialmente no setor público, devido à filosofia neoliberal dominante, procuram soluções em Taylor e Emerson, pais da eficiência econômica na teoria administrativa. Efetivamente, durante a década de oitenta, observa-se uma crescente utilização de práticas neotayloristas na administração do Estado e na gestão das instituições sociais. No entanto, estudos recentes sobre a gestão dos serviços públicos em países europeus, como Grã-Bretanha, por exemplo, comprovam que o movimento neotaylorista não conseguiu os resultados esperados, devido às crescentes restrições impostas ao gasto público social (Estanqueiro, 1992).

Segundo tais estudos, parte do custo foi suportado pelos empregados públicos, em termos de redução dos salários reais, e/ou diminuição dos benefícios.

Numa tentativa de superar as dificuldades associadas às práticas neotayloristas, na transição para a década de noventa, muitos governos tentam adotar o enfoque do chamado gerencialismo com rosto humano na administração do Estado. A idéia é aplicar no setor público os mesmos conceitos e práticas utilizadas no setor privado, em particular o modelo de gestão de qualidade total.

Desde esse momento, acentua-se a produção acadêmica para definir a natureza da qualidade na administração dos serviços ao público e na gestão da educação.

Observa-se que, apesar da fascinação que exerce o conceito de qualidade total, existe uma falta de definição a respeito de sua utilização nas diversas organizações sociais em função da variedade de fins, de serviços e de interesses criados. São diferentes, por exemplo, os fins das empresas comerciais, os hospitais e as escolas. É diferente a natureza da indústria privada e de instituições do ensino superior, no âmbito privado principalmente. No interior da instituição de ensino, é diferente a natureza da administração acadêmica e da gestão dos serviços financeiros e materiais. São diferentes os interesses dos dirigentes, os servidores públicos e os estudantes. (Paro, 2000).

Apesar da ênfase que alguns teóricos dão aos aspectos humanos no modelo de gestão de qualidade total, em sua aplicação prática existe um reduzido espaço para a participação cidadã e a equidade. Onde estaria, portanto, a faceta humana de um modelo de administração que, em vez de valorizar a participação cidadã, destaca o poder central do dirigente para vistoriar e controlar o desempenho dos trabalhadores, utilizando normas econocráticas e parâmetros uniformes para medir a qualidade de diferentes produtos ou serviços? Esta pergunta é particularmente pertinente na administração na educação, pois os fatos demonstram que na administração dos serviços sociais, como os de educação, a permanente participação dos cidadãos, muito mais do que o poder controlador do dirigente de turno, é o requisito indispensável para a obtenção de elevados níveis de qualidade com equidade (Ferreira, 1998).

Estas observações não procuram reduzir a importância da eficiência e a racionalidade como indicadores de qualidade na administração dos serviços educativos. Pelo contrário, devido à importância central da qualidade na gestão da educação, a primeira preocupação se relaciona com a necessidade de definir corretamente a natureza da qualidade de educação e de seu processo administrativo. Obviamente, por causa da própria essência da educação, o conceito de qualidade total dos gerentes da moderna organização industrial não pode ser transferido automaticamente à organização e a gestão da educação. Ou seja, não se podem aplicar conceitos e instrumentos de gestão e avaliação uniformes, de caráter universal, para realizar o monitoramento de instituições e atividades tão heterogêneas do ponto de vista ideológico e organizativo.

Nesse contexto, não é possível avaliar cabalmente a qualidade profissional do educador e do empregado público em termos de consciência política e responsabilidade social na produção e prestação de serviços públicos à população, com a só verificação e medição de sua capacidade de competir mercadologicamente em termos quantitativos e materiais. Essas observações, além do exame da experiência peculiar da América Latina

no setor público e na educação, sugerem a necessidade de realizar um renovado esforço intelectual e praxiológico para compatibilizar os progressos científicos e tecnológicos da administração moderna com os requerimentos específicos da administração e gestão educativa. Nesse contexto, talvez mais do que nunca seja importante defender a tese da especificidade da administração da educação como campo teórico e praxiológico. De não ser assim, corremos o risco de descaracterizar a missão da educação e o objetivo primordial da escola na sociedade moderna (Estanqueiro, 1992).

No mundo dos negócios, o papel do cliente ou consumidor ocupa um lugar central na administração, ele pode eleger entre diferentes serviços ou produtos. A tese é que a possibilidade de eleger entre diferentes produtos estimula a concorrência para elevar a qualidade dos serviços oferecidos no mercado.

Muitas vezes a escolha dos serviços no setor educacional de nível superior é difícil, quando não impossível, por falta de opções alternativas. Esta é somente uma característica, entre muitas outras, da especificidade dos serviços educativos em comunidades pequenas, sugere a necessidade de desenvolver alternativas de participação cidadã, na gestão para a melhora da qualidade da educação. Esta necessidade implica em examinar questões relacionadas com estratégias institucionais específicas e com os direitos e deveres dos cidadãos em matéria de educação.

O primeiro requisito para poder abordar corretamente o tema da qualidade da administração da educação é resgatar a especificidade da educação e a natureza peculiar da qualidade de educação. Apesar de que a escola e a universidade desempenham muitas funções diferentes, o foco de sua ação é a educação, definida como instância de construção e distribuição do conhecimento socialmente válido e culturalmente relevante para a cidadania. A qualidade da educação pode definir-se a partir de diversas perspectivas conceituais e dimensões analíticas (Ferreira, 1998).

É possível valorizar a educação em termos políticos e acadêmicos. A qualidade política da educação reflete sua capacidade por atingir os fins e objetivos políticos e culturais da sociedade. A qualidade acadêmica define o nível de eficiência e eficácia dos métodos e tecnologias utilizados no processo educativo. Também é possível valorizar a educação em termos individuais e em termos coletivos. A qualidade individual define a contribuição da educação ao desenvolvimento da liberdade subjetiva e do interesse pessoal. A qualidade coletiva mede a contribuição da educação à promoção da equidade social e do bem comum. Essas perspectivas ou dimensões refletem aspectos analiticamente diferentes de um conceito compreensivo de qualidade de educação,

examinado à luz do princípio de totalidade. A articulação dialética das dimensões citadas permite elaborar um conceito superador de qualidade da educação, segundo o qual a dimensão acadêmica se encontra subsumida pela dimensão política e a dimensão individual se encontra estreitamente vinculada à dimensão coletiva.

A bibliografia pedagógica latino-americana destaca o caráter central da preocupação pela qualidade da educação, como o demonstram, por exemplo, as recentes revisões especializadas de Schiefelbein e os atuais esforços de avaliação institucional no setor universitário latino-americano (Delors, 2001). Alguns trabalhos recentes revelam uma orientação preocupada pela elaboração de estratégias que combinem qualidade política, excelência acadêmica, eficiência organizativa e democratização da educação. Nessa linha, a contribuição de Tedesco está centrada na construção de opções educativas com elevados níveis de qualidade para todos, tentando combinar a excelência acadêmica com a democratização do acesso aos conhecimentos socialmente significativos. Aguerrondo concentra sua discussão na interseção dos aspectos político-ideológicos e das opções técnico-pedagógicas na avaliação da qualidade dos serviços educativos e da gestão para a melhora da qualidade da educação. Braslavsky e Tiramonti, em seu estudo sobre a estrutura da administração pública, analisam a relação da gestão educativa com a qualidade do ensino e o destino das propostas inovadoras relacionadas com a descentralização administrativa e a participação democrática (Delors, 2001). Em sua análise do papel da administração para melhorar a qualidade das práticas educativas, Frigerio e Poggi adotam um conceito compreensivo de qualidade da educação, definindo-a como a integração da qualidade da organização institucional, dos recursos humanos e financeiros, da gestão do ensino, da proposta curricular e didática, do processo educativo e de seus resultados em termos de aprendizagem. Schmelkes faz uma contribuição sumamente atraente sobre qualidade da educação na escola básica, que permite reflexionar sobre os limites e envoltórios dos novos enfoques de administração na educação contemporânea (Assmann, 1998).

Em diversos estudos latino-americanos sobre a qualidade da educação e sua relação com a qualidade da gestão educativa existe uma preocupação prioritária com a equidade e a relevância social da educação e do conhecimento para a cidadania. Braslavsky e Tiramonti (Delors, 2001) resumem essa preocupação quando afirmam que "a busca da qualidade não deve fazer-se a expensas da equidade". Hallack defende uma proposta de administração escolar capaz de articular criativamente os ideais de qualidade e equidade na prestação efetiva dos serviços educativos (Ferreira, 1998).

Por sua vez, Delors (2001) revela a mesma preocupação com a qualidade e a equidade em sua proposta de uma escola pública de qualidade para todos e em sua discussão das novas exigências de uma gestão educativa construída a nível local, "que permita incorporar necessidades desiguais e trabalhar sobre as mesmas ao longo do processo de escolarização, a fim de assegurar o acesso ao conhecimento e a satisfação das necessidades básicas de aprendizagem para todos."

Qualidade de educação para todos é, em realidade, o consenso político-pedagógico de alcance internacional mais importante adotado pelos governos nas portas do novo milênio. O compromisso com a universalização de uma educação básica de qualidade foi reassumido na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, em março de 1990, sob o auspício de UNESCO, UNICEF, PNUD e o Banco Mundial (Ferreira, 1998).

Desde então, observam-se novos esforços nacionais na educação latino-americana, especialmente nos países mais populosos, como Brasil e México que, ao assinar a Declaração Mundial de Educação para Todos, assumiram o compromisso de desenvolver um plano decenal para a universalização de uma educação básica de qualidade. Este é o tema central de numerosos programas e reuniões em todo o Hemisfério. No âmbito político do Sistema Interamericano, o ideal de educação de qualidade em todos os níveis de ensino, especialmente no nível de ensino básico, e a democratização da gestão educativa integram o plano de ação adotado pelos Chefes de Estado e de Governo no Cume das Américas, realizada em 1994 na cidade de Miami (Ferreira, 1998).

Nesse contexto, propõe-se o exame da hipótese que a qualidade da gestão educativa é uma das variáveis que explicam a qualidade da educação em si mesma, definida à luz das transformações internacionais, afetam a qualidade de vida humana em todo o mundo. Em realidade, as transformações internacionais sem precedentes que se observam atualmente na economia e na sociedade incidem imediatamente no setor público, na educação e em suas práticas organizativas e administrativas. De ser assim, a administração fechada e hierárquica deve dar lugar à gestão horizontal, com a utilização progressiva de redes interativas de organização e administração que facilitam a ação cooperativa e a comunicação interna e externa. A ação individual deve incorporar-se à ação coletiva mediante uma nova ética de cooperação e participação cidadã. O centralismo da administração nas instâncias superiores de governo deve dar início a um processo de descentralização para a gestão em nível de unidade escolar e universitária.

Os princípios normativos e universais dos paradigmas tradicionais de administração devem dar lugar à adaptabilidade e a flexibilidade em função de características concretas. Enquanto os paradigmas tradicionais de administração põem a ênfase no produto e na quantidade, resultados baseados num sistema de avaliação, propõem novas perspectivas de administração da educação, valorizam simultaneamente, a qualidade dos insumos, dos processos administrativos e trabalhistas e de seus resultados, em base a um sistema de avaliação qualitativa permanente que abarca a todos os participantes e beneficiários ao longo do processo de gestão. Portanto, a qualidade da educação deve dar sentido à quantidade dos serviços prestados pelas instituições de ensino. A participação coletiva e a busca do bem comum devem orientar a ação e o interesse individual. Em suma, o conceito que deve inspirar uma teoria significativa e relevante de gestão educativa é o de qualidade de educação para todos, definido em termos político-culturais e técnico-pedagógicos, e tendo em conta a conquista de elevados níveis de qualidade de vida humana coletiva (Delors, 2001).

O conceito de qualidade de educação para todos implica em desenvolver um ambiente qualitativo de trabalho nas organizações educativas, mediante a institucionalização de conceitos e práticas, tanto técnicas como administrativas, capazes de promover a formação humana sustentável e a qualidade de vida de estudantes, professores e servidores públicos técnico-administrativos. Em termos operativos, esses conceitos sugerem organizar as instituições educativas e seus processos administrativos e pedagógicos com racionalidade e pertinência, para que possam contribuir efetivamente na construção e distribuição do conhecimento e na prestação de outros serviços relevantes para a comunidade e a sociedade como um todo.

Neste contexto, a qualidade do pessoal das escolas ocupa um lugar central, já que a qualidade da atividade educativa se encontra necessariamente relacionada com a qualidade dos trabalhadores da educação. Tanto a qualidade do trabalho dos educadores, quanto à qualidade dos resultados da atividade escolar e universitária estão estreitamente vinculadas à qualidade dos elementos organizativos e dos processos técnicos e administrativos no lugar de trabalho, dentro da sala de aula, na escola, na universidade e nas instâncias superiores das Secretarias e do Ministério de Educação (Paro, 2000).

Apesar de não poder subestimar a qualidade dos processos técnicos e dos procedimentos administrativos, é necessário insistir que a razão de ser da estrutura organizativa das escolas é sua missão política e cultural com objetivo pedagógico. No

entanto, embora que a missão política e cultural e os objetivos pedagógicos sejam os elementos centrais das instituições de ensino, muitas vezes é necessário o processo administrativo para atingi-los, pois se este processo falha em racionalidade, eficiência, transparência e efetividade, também falham a missão, o objetivo, os serviços e os resultados. Portanto, procedimentos administrativos, processos técnicos e missão das instituições educativas devem ser concebidos como componentes estreitamente articulados de um paradigma compreensivo de gestão, para melhorar a qualidade da educação para todos. Efetivamente, a articulação dialética dos componentes citados permite conceber um paradigma superador de gestão educativa, segundo o qual os processos técnicos e os procedimentos administrativos são subsumidos pela missão política e cultural e pelos objetivos pedagógicos das escolas. Da qualidade da gestão assim concebida e exercida depende, em grande parte, a capacidade institucional para construir e distribuir o conhecimento, definido como o fator inserido aos novos níveis de desenvolvimento e da nova estrutura de relações sociais, tanto a nível nacional como no âmbito internacional (Ferreira, 1998).

A construção e reconstrução do conhecimento na educação e a gestão educativa comprometida com a qualidade e a equidade implicam um grande esforço. Através desse esforço de enormes proporções, o Brasil, precisa multiplicar, urgentemente, seus conhecimentos científicos e tecnológicos para que possa participar ativamente e beneficiar-se equitativamente da transformação política e econômica sem precedentes no mundo moderno.

Portanto, os educadores têm um grande desafio por diante. Nesse sentido, o curso que tome a história da administração ao iniciar o terceiro milênio depende, em parte, de nossa capacidade para enfrentar este desafio com responsabilidade cidadã e espírito público. Por isso, uma das exigências é superar "os preconceitos acadêmicos e as teorias prefixadas". Do mesmo modo que Paro (2000) foi capaz de sintetizar contribuições diversas, como de Giotto, Cézanne e Matisse, e produzir uma obra plástica de notável identidade e atualidade, é necessário que nós também utilizemos nossa criatividade, liberados de preconceitos e teorias prefixadas, mas comprometidos com princípios éticos de validade geral, para escrever juntos, de maneira participativa, um novo capítulo, um capítulo superador, da história da administração da educação, em função das necessidades concretas de nossas escolas.

6 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Os seres humanos formam as chamadas organizações (de toda classe); a análise do comportamento humano então viria a ser o elemento mais importante para chegar a compreender e analisar as organizações, especialmente aquelas que compõem a Administração de Pessoal, hoje, Administração de Recursos Humanos. O analista de Recursos Humanos pode recorrer a dois mecanismos:

- Analisar o comportamento das pessoas como seres humanos comuns e correntes (que possuem uma personalidade diferente de outros que o tornam individual a outros semelhantes, aspirações, atitudes, valores, necessidades, diferenças, objetivos traçados diferentes de outros, mas todos eles próprios do ser humano).

- Como um recurso potencial que pode ser explorado para o sucesso de uma organização (habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos, e outras atuações que resultam sumamente interessante para o desenvolvimento dessa pessoa dentro da organização, que indicará seu sucesso e desenvolvimento dentro da própria organização) (Aquino, 1970).

O homem como tal, sem distinção de sexo, raça, cor, etc.; é um animal social que possui tendência à vida em sociedade e a participações multigrupais. Vivem em organizações e ambientes que, a cada dia se tornam, mais complexos e dinâmicos.

Os seres humanos estruturam um sistema total, no qual organizam e dirigem seus assuntos, no entanto a versatilidade humana é muito grande: cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de muitas variáveis. O âmbito de diferenças, quanto a aptidões, é amplo e os padrões de comportamento aprendidos são bem diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender a complexidade de seus membros. (Minicucci, 1995)

As organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas constitui o elemento básico para entender as empresas e a gestão dos Recursos Humanos. Se as organizações são constituídas por pessoas e estas precisam organizar-se para conseguir seus objetivos, esta relação nem sempre é fácil de ser atingida. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo sucede com as pessoas.

As diferenças individuais fazem com que cada pessoa possua características próprias de personalidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de diversas variáveis,

tanto externas como internas. A teoria de campo e a teoria da dissonância cognitiva, são importantes para compreender o comportamento das pessoas. (Novaes, 1972)

6.1.Aspectos e supostos básicos individuais das pessoas

6.1.1 Teoria de campo. L. Lewin

Para Kurt Lewin (New York – 1935) apud Walton (1985) o entendimento do comportamento humano depende de duas suposições básicas:

1.- O comportamento humano se deriva da totalidade dos fatos coexistentes que o rodeiam.

2.- Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, chamado campo psicológico, em que cada parte depende de uma interação dinâmica com os demais.

Esse campo psicológico é o ambiente vital que compreende a pessoa e seu ambiente psicológico. O ambiente psicológico ou de comportamento é o que a pessoa percebe e interpreta do ambiente externo, mais do que isso, é o ambiente relacionado com suas necessidades atuais. Os objetivos, as pessoas ou as situações podem adquirir valências no ambiente psicológico e determinar um campo dinâmico de forças psicológicas. A valência é positiva quando pode ou pretende satisfazer as necessidades do indivíduo e é negativa quando pode ou pretende causar algum dano ou prejuízo. Os objetivos, as pessoas ou as situações carregadas de valência positiva tendem a atrair o indivíduo, enquanto os de valência negativa tendem a causar-lhe repulsão e afastamento. (Novaes, 1972)

A atração é uma força ou vetor que se dirige para o objetivo, para a pessoa ou para a situação, enquanto a repulsões uma força ou vetor que impulsiona a afastar-se, tentando escapar do objetivo, da pessoa ou da situação. Um vetor tende sempre a produzir um "movimento" em qualquer direção. Quando dois ou mais vetores atuam ao mesmo tempo sobre uma pessoa, o movimento é uma resultante de forças, esquematicamente mediante a equação:

$$C = f (P, M)$$

Onde o comportamento (C) é resultado ou função (f) entre a interação da pessoa (P) e seu ambiente (M). A pessoa (P) nesta equação, é determinada pelas características genéticas e pelas características adquiridas mediante a aprendizagem realizada através do contato com o ambiente. (Novaes, 1972)

6.1.2. Teoria da dissonância cognitiva. L. Festinger

A teoria da dissonância cognitiva, de L. Festinger in Stanford 1957, sustenta-se na premissa que o indivíduo se esforça para estabelecer um estado de consonância ou coerência com ele mesmo. Se uma pessoa tem conhecimentos de si mesmo e de seu ambiente que não são coerentes entre si (um conhecimento é o contrário ao outro), resulta um estado de dissonância cognitiva que é uma das principais causas de incoerência no comportamento. As pessoas não toleram a incoerência e sempre que ocorre, o indivíduo é motivado à reduzir o conflito, que se denomina dissonância. O elemento cognitivo é uma crença, conhecimento ou opinião que o indivíduo tem de si mesmo ou do meio externo. Esses elementos cognitivos podem relacionar-se de três maneiras: dissonante, consoante e irrelevante.

1.- Relação Dissonante: O indivíduo sabe que fumar é nocivo, mas continua fumando (dois conhecimentos em relação dissonante)

2.- Relação Consoante: O indivíduo sabe que fumar é nocivo e deixa de fumar (dois conhecimentos em relação consoante).

3.- Relação Irrelevante: o indivíduo sabe que a fumaça é nociva e lhe agrada passear (elementos em relação irrelevante).

A dissonância cognitiva ocorre geralmente em situações que implicam um processo de decisão numa pessoa. Na realidade, a vida de cada pessoa é uma busca interessante de redução de dissonância.

Dentro deste âmbito, ambas as teorias exprimem que o ambiente ou o comportamento geram forças sobre o indivíduo que se não o controlam, o influenciam fortemente.

Encontra-se aí a força primária da motivação. (Aguiar, 1981)

7 MOTIVAÇÃO HUMANA

A integração e a produtividade são desafios difíceis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e trabalho, aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade. (Fange, 1972)

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

Segundo Aquino, é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização.

"É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados". (Aquino, 1970, p. 239)

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários de participar em grupos informais, agradáveis e propícios à resolução de seus problemas.

Segundo Maximiano (2000):

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços”. (p. 318).

As conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas.

Das suas experiências referenciadas por Aquino (1970), chegou-se a uma conclusão: “os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal” (p.239).

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Os colaboradores brasileiros valorizam a participação, por razões psicológicas e históricas, hoje já é possível observar mudança no antigo regime autocrático e centralizador de trabalho.

Valorizar o ser humano no seu ambiente de trabalho, passa a ser obrigação para algumas empresas.

Um dos estilos de maior efeito da motivação e na produtividade do trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do empregado colaborar, participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não implica apenas a influência do ambiente organizacional, o ambiente externo, os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

É fundamental também o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas da vida, sob as quais vive. Por isto é necessário fazer uma pesquisa motivacional, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais. (Chiavenato, 1998)

Para compreender o comportamento humano é fundamental conhecer a motivação humana. O conceito de motivação se utilizou com diferentes sentidos. Em geral, motivo é o impulso que leva à pessoa a atuar de determinada maneira, isto é que dá origem a um comportamento específico.

Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, que provenha do ambiente, ou gerado internamente por processos mentais do indivíduo. Neste aspecto a motivação se relaciona com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição ou conhecimento representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, sua estrutura fisiológica, os processos fisiológicos, e suas necessidades e experiências anteriores.

Em conseqüência, todos os atos do indivíduo estão guiados por sua cognição pelo que sente, pensa e crê.

Apesar de todas estas grandes diferenças, o processo que dinamiza o comportamento humano, é mais ou menos semelhante em todas as pessoas. Existem três premissas relacionadas entre si, para explicar o comportamento humano:

- O comportamento humano tem causas. Existe uma causalidade no comportamento, tanto a herança como o ambiente influi decisivamente no comportamento das pessoas, o comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- O comportamento humano é motivado. Existe uma finalidade em todo comportamento humano, não é casual nem aleatório, senão orientado ou dirigido para algum objetivo.
- O comportamento humano está orientado para objetivos pessoais. Depois de todo comportamento sempre existe um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento (Novaes, 1972).

Se estas três premissas fossem corretas, o comportamento humano não seria espontâneo nem estaria isento de finalidade: Sempre teria algum objetivo implícito ou explícito que orientasse o comportamento das pessoas.

7.1. Ciclo da motivação

O comportamento humano pode explicar-se mediante o ciclo da motivação, isto é, o processo mediante o qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivações não são estáticas; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam determinado comportamento. Quando surge, a necessidade rompe o equilíbrio do organismo e causa um estado de tensão, insatisfação, incomodidade e desequilíbrio que leva o indivíduo a desenvolver um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo da incomodidade ou desequilíbrio.

Se o comportamento é eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, em conseqüência, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o

organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e a sua forma natural de adaptação ao ambiente. O ciclo da motivação pode resumir-se da seguinte maneira.

Com a repetição do ciclo da motivação (reforço) e a aprendizagem, os comportamentos ou ações se tornam gradualmente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, já que não causa tensão, incomodidade nem desequilíbrio. Por exemplo, uma pessoa que não tem fome não está motivada a procurar alimento para comer (Davis, 1992).

A necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada (transferida a outro objeto). No ciclo da motivação, existe um estado de equilíbrio interno (da pessoa) alterado por um estímulo (interno) ou incentivo (externo), que produz uma necessidade. A necessidade provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou ação que conduz à satisfação daquela necessidade.

Satisfeita esta, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior. No entanto, nem sempre se satisfaz a necessidade. Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua libertação.

Ao não encontrar saída normal, a tensão represada no organismo, procura um mecanismo indireto de saída, seja através do social (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.).

Seja através da fisiologia (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.) isto se denomina frustração, já que a tensão não se descarrega e permanece no organismo provocando certos sintomas psicológicos, fisiológicos ou sociais.

Em outras ocasiões, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, embora se transfira ou compense. A transferência ou compensação se apresenta quando a satisfação de uma necessidade, serve para reduzir ou aplacar a intensidade de outra necessidade que não pode ser satisfeita. É o que sucede quando a promoção a um cargo está rodeada de um bom aumento de salário ou de um novo escritório de trabalho (Chiavenato, 2000).

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do seu ambiente cultural, pela maneira que as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

- Motivação para a Realização

É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las.

Davis; Nenstron(1992) cita:

“Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete muitas vezes campeão mundial "Boston" tinha uma única resposta simples quando lhe perguntavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolos da realização coletiva do grupo.” (p. 48)

- Motivação por Afiliação

É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas.

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

- Motivação para a Competência

É o impulso para realizar o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, desenvolvimento das atividades e resolução de problemas, esforçam-se para ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências.

Por exemplo, um estilista que se sente realizado quando recebe o reconhecimento dos outros ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles.

De modo bastante claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação (Bergamini, 1997).

- Motivação para o Poder

É o impulso para influenciar pessoas e situações. Pessoas que desejam produzir impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreender atitudes de seus colaboradores no trabalho. Prepara o gestor para lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

7.2 Hierarquia das necessidades

A teoria da motivação desenvolvida por Maslow afirma que as necessidades humanas, organizam-se numa hierarquia de necessidades que formam uma espécie de pirâmide.

As necessidades humanas são:

- Necessidades fisiológicas: Necessidades vegetativas relacionadas com fome, cansaço, sono, desejo sexual, etc.

Estas necessidades têm a ver com a sobrevivência do indivíduo e da espécie e constituem pressões fisiológicas que levam ao indivíduo a procurar ciclicamente a satisfação delas.

- Necessidades de segurança: Levam ao indivíduo a proteger-se de todo perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga do perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Ao igual que as necessidades fisiológicas, as de segurança se relacionam com a sobrevivência do indivíduo.

- Necessidades sociais: Relacionadas com a vida social do indivíduo com outras pessoas: amor, afeto e participação conduzem ao indivíduo à

adaptação ou não ao social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e participação em grupos está relacionada a este tipo de necessidade.

- Necessidades de estima: relacionada com a auto-avaliação e a auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de confiança em si mesmo, auto-satisfação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode gerar sentimento de inferioridade, debilidade e desamparo.

- Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência de cada indivíduo a utilizar todo seu potencial, isto é, conseguir sua realização. Esta tendência se expressa no desejo de progredir cada dia mais e desenvolver todo seu potencial e talento (Alencar, 1996).

As necessidades assumem formas que variam de uma pessoa a outra. A teoria da motivação de Maslow se baseia nas seguintes premissas:

- O comportamento humano pode ter mais de uma motivação. O comportamento motivado é uma espécie de canal que pode ajudar a satisfazer muitas necessidades isoladas simultaneamente.

- Nenhum comportamento é casual, senão motivado; isto é, está orientado para objetivos.

- As necessidades humanas estão dispostas numa hierarquia de importância: uma necessidade superior só se manifesta quando a necessidade inferior (mais angustiante) está satisfeita. Toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas de alimentação, vestimenta e temperatura, o homem deseja amigos, e se torna social e grupal. Uma vez satisfeitas estas necessidades aquisitivas, deseja reconhecimento e respeito de seus amigos, realizar sua independência e competência. Satisfeitas estas necessidades de status e auto-estima, surge então a busca da realização pessoal, liberdade e modos cada vez mais elevados de ajuste e adaptação.

- A necessidade inferior (mais angustiante) monopoliza o comportamento do indivíduo e tende a organizar automaticamente as diversas faculdades do organismo. Em consequência, as necessidades mais elevadas (menos angustiantes) tendem a ficar relegadas num plano secundário. Só quando

se satisfazem as necessidades inferiores surgem gradualmente às necessidades mais elevadas. Devido a esta preeminência, nem todos os indivíduos conseguem chegar aos níveis mais elevados das necessidades, porque devem satisfazer em primeiro lugar as necessidades inferiores (Alderfer, 1984).

Existem várias formas de classificar as necessidades humanas:

Necessidade básica ou primária - incluem alimento, água, sexo, repouso, ar, e uma temperatura agradável. Nascerem dos requisitos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Variam de intensidade de pessoa para pessoa.

Necessidades social-psicológicas ou secundárias representam às necessidades da mente e do espírito em lugar das necessidades físicas orgânicas. Desenvolvem-se na medida em que as pessoas amadurecem. Por exemplo: rivalidade, auto-estima, dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo e aquelas que implicam nos esforços da administração em favor da motivação.

Segundo Maslow, as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto-realização (chamadas de ordem mais alta).

Necessidades de ordem mais baixa: envolvem a sobrevivência básica. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas são satisfeitas, irão querer satisfazer outras necessidades.

Davis (1992) cita:

“Um dos empregados tentava obter segurança usando suas horas extras para escrever longos relatórios sobre controles de linhas analógicas com objetivos de garantir que fosse considerado especialista tão importante nesse campo, que a companhia não pudesse viver sem ele. O outro reagiu diferentemente, freqüentando uma escola noturna para aprender sobre a teoria da digitação e suas aplicações, o que era tido como uma nova área de produto para companhia. Sentiu que poderia estar mais seguro tornando-se um grande conhecedor do novo equipamento de controle.

Assim pode ser observado como duas pessoas diferentes reagem também diferentemente sob as mesmas circunstâncias com relação às mesmas necessidades.” (p. 52).

Necessidades de nível mais alto - há três níveis de necessidades de alto nível. O terceiro nível diz respeito ao amor, à participação e ao envolvimento social. O quarto nível inclui necessidades que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. O quinto nível é constituído pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível.

DAVIS (1992) consegue integrar os três níveis ao citar:

“Will Steger, um rude amante da natureza liderou um grupo de aventureiros em trenós puxados por cães até o pólo norte sem reabastecimento durante uma viagem de cerca de mil milhas. Era perigoso devido aos cursos de água que deveriam ser atravessados; era também fisicamente exaustivo um pacote de suprimentos pesava 650 quilos cada um e deveria ser descarregado e carregado várias vezes, à medida que o grupo encontrava dificuldades com o terreno. A viagem emocionalmente desgastante (devido ao medo de acidentes, à escassez do alimento, à carência de sono e ao frio intenso). Quando os seis membros do grupo chegaram ao seu objetivo, eles estavam exultantes, pois sabiam que haviam usado seus recursos tanto pessoais quanto grupais até seu limite máximo”. (p. 52).

As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais.

Para Davis (1992):

“Os atletas mais bem pagos procuram negociar contratos buscando mais dinheiro; os executivos procuram novos símbolos de status e os exploradores buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações disso no campo da administração são as seguintes: a necessidade de satisfação é um problema bem contínuo para as organizações. O fato de se atender uma necessidade particular hoje, não implica que tal necessidade esteja permanentemente resolvida”. (p. 53).

De acordo com Herzberg, há duas dimensões que compõem a motivação, uma se refere às atividades no trabalho que podem impedir a insatisfação sem influenciar os empregados a se desenvolver, são fatores de higiene ou manutenção e a outra se refere aos aspectos que se relacionam ao trabalho e incentivam o desenvolvimento, chamados fatores motivadores.

Os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o funcionário. Ele mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo.

Os fatores motivadores, são relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento.

O modelo favorece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas, não suficientes e os fatores motivadores que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Ele desfez a visão tradicional, afirmando que: - Certo fator no trabalho tem o poder de satisfazer os empregados. Estes fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores.

Para Herzberg, políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção.

Os fatores motivacionais tais como, a realização e responsabilidade estão diretamente relacionados ao trabalho, enquanto que o desempenho, reconhecimento e crescimento são por ele assegurados.

Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que, nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de empregador.

Conseqüentemente um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do empregado aos diferentes fatores envolvidos.

Para Davis (1992):

“A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados”. (p. 54).

Fatores Intrínsecos são as recompensas internas percebidas pela pessoa quando desenvolve um trabalho. Assim existe uma ligação entre o trabalho e as recompensas.

Fatores Extrínsecos são recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias.

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem potencial de aumentar o esforço do empregado.

O modelo ERC de Aldefer é baseado em modelos anteriores de necessidades, (principalmente de Maslow) e tenta superar as falhas destes modelos, Clayton Aldefer, propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta três níveis: existência, fisiológicos e de segurança.

Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, a necessidade de crescimento é, não somente ilimitada, mas, despertada cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

Necessidades de existência: fatores fisiológicos, segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade.

Necessidade de relacionamento — Envolve ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e pares do empregado no trabalho.

Necessidades de crescimento — Envolve tanto o desejo de auto-estima, como de auto-realização.

Segundo Davis (1992):

“O diálogo entre o presidente e a assistente administrativa descrito no início, pode ser estruturado segundo o modelo ERC de Aldefer. O presidente pode primeiro querer identificar qual o nível que parece dominar os pensamentos da assistente naquele momento e qual o nível ou níveis que parecem estar satisfeitos. Por exemplo, uma grande disparidade entre seus salários poderia levá-la a frustra-se com relação às necessidades de existência, apesar de um plano objetivo e significativo de salário. Ou a não imersão dela em seu trabalho durante longas horas e o problema das constantes viagens poderiam ter

comprometido suas necessidades de relacionamento. Finalmente, presumindo que a assistente tivesse dominado todas as atuais atribuições de seu cargo, poderia estar então experimentando a necessidade de desenvolver suas capacidades e crescimento em outras áreas”. (p. 56).

O modelo de ERC não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Sugere também que uma pessoa insatisfeita em qualquer nível um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo.

Enquanto Maslow e Aldefer centram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para que a satisfação das necessidades aconteça.

Maslow e Herzberg sugerem que nas sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados, principalmente por necessidades mais altas ou reais fatores de motivação. Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades do relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Enfim, os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será necessário descobrir qual a verdadeira necessidade particular de cada empregado naquele momento.

8 ENFOQUE SITUACIONAL DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Os dois modelos da motivação humana o de Maslow, baseado na estrutura hierárquica e uniforme das necessidades humanas, o de Herzberg, fundamentado em duas classes de fatores estáveis e permanentes, pressupõe implicitamente que existem sempre "uma melhor" forma de motivar, aplicável a todas as pessoas e em todas as situações.

Não obstante, a evidência demonstra que diversas pessoas reagem de maneira diferente, de acordo com a situação em que se acham. Para que seja válida, uma teoria da motivação deve ter em conta estas situações. (Bergamini, 1996)

Dentro desta concepção Vroom desenvolveu sua teoria da motivação que recusa noções preconcebidas e reconhece tanto as diferenças individuais das pessoas como as diferentes situações em que podem encontrar-se.

8.1 Forças da motivação para produzir

Vroom focaliza na motivação para produzir, aspecto em que se aproxima um pouco a Herzberg. Segundo ele, a motivação para produzir determina o nível de produtividade individual, e depende de três forças básicas que atuam dentro de cada pessoa:

- Expectativas: objetivos individuais e a força de tais objetivos. Os objetivos individuais são variados e podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, etc., ou uma infinidade de combinações de objetivos que cada pessoa tenta satisfazer simultaneamente.
- Recompensas: relação percebida entre a produtividade e a consecução dos objetivos empresariais. Se uma pessoa tem por objetivo pessoal conseguir um salário melhor, e se trabalha sobre as bases de remuneração por produção, poderá ter uma melhor motivação para produzir mais. No entanto, se sua necessidade de aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção, pois produzir mais, neste caso, poderia significar a rejeição do grupo.

- Relações entre expectativas e recompensas: capacidade percebida de influir na produtividade para satisfazer expectativas frente às recompensas. Se uma pessoa crê que um grande esforço tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a esforçar-se pouco, pois não vê relação entre o nível de produtividade e recompensa.

Estes três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em qualquer circunstância. O modelo de motivação de Vroom se apóia no chamado modelo de expectativas de motivação baseado em objetivo graduais (*path goal*). Este modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes. A pessoa percebe as conseqüências de cada opção ou alternativa de comportamento como um conjunto de possíveis resultados derivados de suas ações. Estes resultados conformam uma corrente de relações entre meios e fins. Quando a pessoa procura um resultado intermédio (produtividade elevada, por exemplo), está procurando meio para atingir resultado finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe, promoção ou aceitação do grupo) (Bergamini, 1996).

8.2 Valências

Cada pessoa tem preferências quanto aos resultados finais que pretende atingir ou evitar. Estes resultados adquirem valências, segundo o conceito de Lewin. Uma valência positiva indica o desejo de atingir determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica o desejo de evitar determinado resultado final.

A valência dos resultados intermédios está dada em função da relação percebida com os resultados finais desejados. No tópico anterior, a produtividade elevada (resultado intermédio) não tem valência em si mesma, mas, adquire valência quando se relaciona com o desejo de atingir determinados resultados finais, (como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção, etc.) Esta relação casual entre resultado intermédio e resultado final se denomina instrumentalidade. A instrumentalidade apresenta valores que vão de +1,0 a -1,0 de valência (como os coeficientes de correlação entre duas variáveis).

8.3 Instrumentalidade

O desejo (valência) de conseguir uma produtividade elevada (resultado intermédio) está determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. A motivação e o esforço motivado para satisfazê-la conduzem à pessoa a perceber que suas ações poderão modificar seu nível de desempenho para conseguir seus objetivos finais.

Esta percepção subjetiva de ação-resultado se denomina expectativa. Os valores de expectativa podem variar entre 0 e 1 (como os valores de produtividade), dependendo do grau de certeza percebida de que as atividades da pessoa poderão influir em seu nível de desempenho. Uma pessoa só se dedicará a resultados intermédios quando percebe que estes poderão conduzi-la a resultados finais que deseja atingir. Daí os objetivos graduais. Quanto maior seja a expectativa, mais se dedicará a pessoa a conseguir resultados intermédios. Se a expectativa for igual a 0, indica total desinteresse pelos resultados intermédios.

Esta teoria se denomina modelo situacional de motivação, leva em conta as diferenças individuais das pessoas e das situações que poderão encontrar.

A motivação de uma pessoa é contingente e varia conforme as diferenças individuais e as diferentes maneiras de manejá-las. Em consequência, o desempenho de uma pessoa numa atividade qualquer é contingente e depende de três fatores fundamentais:- Expectativas, recompensas e as relações entre ambas (aquilo que a pessoa entende que deve fazer, isto é, suas percepções do papel que deve desempenhar.) Obviamente, a teoria de Vroom se refere à motivação e não ao comportamento (Chiavenato, 1999).

8.4 Teoria da expectativa

Ao desenvolver sua teoria da experiência, Lawler III considera que o dinheiro é um resultado intermédio que possui elevada instrumentalidade para conseguir inumeráveis resultados finais, devido às seguintes razões:

- As pessoas desejam dinheiro porque este não só lhes permite satisfazer as necessidades fisiológicas (comida, vestido, comodidade, padrão de vida, etc.) e as necessidades de segurança (estabilidade e segurança financeira, ausência de problemas financeiros), como também lhes oferece plenas condições para satisfazer as necessidades sociais (relações, amizades, participação em grupos sociais), de estima (status, prestígio) e de auto-realização (condições de realização do potencial e do talento pessoal).
- Quando a pessoa crê que o melhoramento do desempenho conduz a um melhoramento da remuneração, o salário (dinheiro) poderá ser um excelente motivador do desempenho.

9 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1. Cultura organizacional

A cultura é o conjunto de entendimentos importantes que os membros de uma comunidade compartilham. A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados; as pessoas, a estrutura organizacional, os processos de tomada de decisão e os sistemas de controle interagem para produzir normas de comportamento. Uma forte cultura pode contribuir substancialmente ao sucesso em longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As culturas fortes atraem, recompensam e mantêm a afeição das pessoas que desempenham papéis essenciais e cumpre com metas relevantes. Uma das responsabilidades mais importantes da administração é dar forma aos valores e normas culturais.

A cultura pode ser um bem ou uma obrigação, pode ser uma vantagem, devido às crenças compartilhadas facilitam e agilizam a comunicação, simplificam a tomada de decisão. Os valores compartilhados facilitam também a motivação, a cooperação e o compromisso, isto conduz à eficiência da organização, no entanto, uma cultura forte que não é apropriada para um meio organizacional sem uma estratégia básica pode ser ineficiente. É importante ter congruência entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo, a cultura e a personalidade afetam o estilo e a filosofia administrativa (Corrado, 1994).

A filosofia administrativa de uma pessoa é um sistema de valores, crenças e atitudes que guiam seu comportamento. O estilo se refere à forma de se fazer algo, é uma maneira de pensar e agir. O estilo administrativo é uma maneira peculiar de um administrador se comportar, com as limitações que lhe impõe a cultura organizacional, guiado por sua filosofia pessoal. As crenças básicas sobre as pessoas afetam nosso enfoque para desenhar as organizações e administrá-las, as suposições sobre as pessoas tendem a converter-se em profecias que se cumprem. As organizações que são administradas de forma positiva tendem a ser mais satisfatórias para os participantes e também podem ser mais eficientes. A tendência atual é o afastamento das organizações estável-mecanicistas para dar lugar às organizações flexíveis.

A cultura através do tempo foi uma mistura de traços espirituais e afetivos, que caracterizavam uma sociedade ou grupo social num período determinado. Englobava

modos de vida, cerimônias, arte, invenções, tecnologia, sistemas de valores, direitos fundamentais do ser humano, tradições e crenças. Este conceito se referiu por muito tempo a uma atividade produto da interação da sociedade, mas a partir dos anos oitenta, Tom Peters e Robert Waterman adaptaram este conceito antropológico e psicossocial às organizações (Bueno, 1995).

Farhat (1992) define o termo como [...] “aquilo que compartilham todos ou quase todos os integrantes de um grupo social [...] essa interação complexa dos grupos sociais de uma empresa está determinado pelos [...] valores, crença, atitudes e condutas”. (p.200)

Bland (1992) apresenta a cultura organizacional como [...] “um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e relações típicas de determinada organização”. (p. 464)

Morgan (1996) define a cultura como "... a forma característica de pensar e fazer as coisas... numa empresa... por analogia é equivalente ao conceito de personalidade a escala individual” [...] (p.33)

Da comparação e análise das definições apresentadas pelos diversos autores, infere-se que todos concebem a cultura como tudo aquilo que identifica uma organização e a diferencia de outra fazendo com que seus membros se sintam parte dela, que professam os mesmos valores, crenças, regras, procedimentos, normas, linguagem, ritual e cerimônias.

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, entendimentos importantes, que os integrantes de uma organização têm em comum, a cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisão e outras atividades dos participantes na organização.

As organizações de sucesso ao que parece têm fortes culturas que atraem, retêm e recompensam seus participantes por desempenhar papéis e cumprir metas. Um dos papéis mais importantes da alta direção é dar forma à cultura que, com personalidade, terá um efeito importante na filosofia no estilo administrativo. A filosofia de uma pessoa oferece lineamentos para a conduta, o estilo se refere à forma com que se faz algo. O estilo administrativo é a maneira peculiar que cada administrador possui no modo de se comportar e gerir uma organização.

As definições de Cultura Organizacional compartilham conceitos comuns, sublinham a importância dos valores e crenças compartilhados e seu efeito sobre o comportamento.

A cultura organizacional é a cola social ou normativa que mantém unida uma organização, expressa os valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada.

A cultura organizacional inclui lineamentos perduráveis que dão forma ao comportamento. Cumpre com várias funções importantes ao:

- Transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização
- Facilitar o compromisso com algo maior do que o eu mesmo
- Reforçar a estabilidade do sistema social
- Oferecer premissas reconhecidas e aceitas para a tomada de decisão (Harvard, 1999).

Esta definição sugere que a cultura cumpre com funções importantes na organização. Os artefatos culturais, incluindo o desenho e o estilo de administração, transmitem valores e filosofias, socializando aos membros, motivam ao pessoal e facilitam a coesão do grupo e o compromisso com metas relevantes.

Outra perspectiva destaca como a cultura afeta ao comportamento. A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como funcionam as coisas) que interagem com as pessoas, as estruturas de organização e os sistemas de controle de uma companhia para produzir normas de comportamento (como se fazem as coisas aqui).

As definições sugerem o que todos sabemos por nossas experiências pessoais; as organizações têm culturas diferentes, objetivos e valores, estilos de administração e normas para realizar suas atividades.

Cada um dos mecanismos que a seguir se enumeram, são comumente utilizados por destacados fundadores e líderes para criar ou manter a cultura organizacional numa empresa:

- Declarações formais da filosofia organizacional, organogramas, credos, missão, materiais usados no recrutamento e a seleção, e socialização.
- Desenho de espaços físicos, fachadas, instalações, edifícios.
- Manejo deliberado de papéis, capacitação e assessoria por parte dos líderes.
- Sistema explícito de prêmios e reconhecimento, critérios de promoção.
- Histórias lendas, mitos e episódios sobre as pessoas e acontecimentos mais importantes.

- Aquilo que os líderes prestam atenção, o que medem e controlam.

- Reações do líder diante de crises muito importantes da organização (épocas em que a sobrevivência da empresa está em perigo), as normas são pouco claras, ocorrem episódios de insubordinação, sobrevêm feitos sem sentido ou ameaçadores, etc. (Lesly, 1995).

- Como está desenhada e estruturada a organização. O desenho do trabalho, os níveis hierárquicos, o grau de descentralização, os critérios funcionais para a diferenciação e os mecanismos com que se consegue a integração transmitem mensagens implícitas sobre o que os líderes supõem e apreciam.

- Sistemas e procedimentos organizacionais. (Os tipos de informação, controle e os sistemas de apoio às decisões em termos de categorias de informação, ciclos de tempo, a pessoa a quem se destina a informação, o momento e a maneira de efetuar a avaliação do desempenho e outros processos que transmitem mensagens implícitas do que os líderes supõem e apreciam.) Critérios aplicados no recrutamento, seleção, promoção, nivelção, aposentadoria do pessoal. (Os critérios implícitos e, possivelmente inconscientes que os líderes usam para determinar quem "encaixa" e quem "não encaixa" nos papéis dos membros e nos postos chaves da organização.)

10 FONTES DE MAL-ESTAR DOCENTE

Algumas vezes é possível observar certo mal estar nos professores, ainda que nem sempre se transforme em esgotamento profissional propriamente dito. Pode-se citar, algumas das fontes mais comuns desta insatisfação:

- Inquietude e incerteza ante o futuro profissional. - O mutante marco normativo que em matéria educativa se produziu nos últimos anos, gera preocupação num considerável setor do professorado, ao mesmo tempo em que supõe um esforço excessivo pela adoção de novas estratégias de adaptação. Neste ponto invocamos os princípios de liberdade e responsabilidade que têm de guiar o labor educador. É importante que o professor assuma suas próprias decisões. O respeito à lei deve harmonizar-se com propostas e iniciativas autônomas baseadas em fundamentos psicopedagógicos sólidos.

- Queda de prestígio social. – Nos últimos tempos, a imagem do professorado foi desvalorizada. Por um lado, algumas informações jornalísticas ofereceram um enfoque conflitivo dos educadores. Por outro lado, debilitam-se as relações entre pais e professores, até o ponto de parecer que estão confrontados. Talvez haja demasiadas

expectativas na escola esquecendo a responsabilidade e o impacto formativo de outras instituições, e se tenta ainda culpar os professores pelo “fracasso educativo” (Schimitz, 1999).

- As condutas anti-sociais de alguns alunos. - Há casos nos quais a situação se torna insustentável e alguns professores que são objeto de desafios, ameaças e ainda agressões temem ir ao local de trabalho.

- O sistema de promoção e a remuneração não satisfazem à classe. Além disso, alguns docentes trabalham com contratos precários e carecem da mínima estabilidade trabalhista.

- Formação psicopedagógica insuficiente. - A preparação do professorado tem de transcender a mera instrução para converter-se num processo humanizador integral, que se harmonize a ciência com a ética, o domínio técnico com a capacidade de relação interpessoal.

Os fatores mencionados não esgotam a relação das causas dos problemas que atingem professores. Também não se pode esquecer que o impacto das situações e condições trabalhistas depende em larga escala da personalidade de cada docente. Os profissionais mais propensos a padecer de transtornos psíquicos são aqueles que têm tendência a competir, nível de aspirações elevado, insegurança, sentimentos de culpa e baixa auto-estima. Os professores que sofrem de estresse ou depressão não podem ignorar seu problema, inclusive pode ocorrer uma exploração demasiado centrada no plano corporal, sem que se descubra à verdadeira causa.

A atividade educativa se realiza através da relação humana, que comporta ao mesmo tempo enriquecimento pessoal e compromisso emocional. É inegável que o trato com o educando pode reportar muitas alegrias, mas igualmente verdadeiro é que a comunicação com o aluno conduz às vezes à frustração e a ansiedade. Há professores que põem um escudo para proteger-se e que se costuma traduzir em rigidez e inibição, outros adoecem ante os conflitos interpessoais e as múltiplas responsabilidades. Os mais afortunados talvez porque, neles se combina competência social e condições trabalhistas adequadas, encontram na profissão um caminho para a auto-realização.

Ainda que não se chegue à quebra da saúde mental, o que se observa em um significativo número de professores é uma acumulação de mal-estar que leva a viver a atividade educativa como uma tarefa de tonalidade cinza, despojada de seus prazeres. A

vida profissional, convertida em mera via de subsistência, perde seu sentido e, em consequência, diminui a qualidade da educação (Moreira, 1997).

11 PREVENÇÃO DA INSATISFAÇÃO TRABALHISTA

A satisfação trabalhista é necessária para que qualquer trabalhador se entusiasme com a tarefa e renda. No caso dos educadores, o bem-estar, além de fonte de saúde, projeta-se sobre os alunos. Os professores que estão satisfeitos com seu trabalho provocam nos alunos um estado de ânimo favorável para a atividade fecunda. Propomos seguidamente algumas pautas preventivas do mal-estar docente:

- Dispor de um projeto educativo que faça crescer como pessoas e profissionais. Dar entrada no mesmo à participação dos demais. O espírito de comunidade reforça a energia vital e protege a personalidade.

- Aprender a desfrutar de pequenos lucros, bem como a advertir novos e bons matizes na cotidianidade.

- Programar e aproveitar os períodos de férias, para sair do circuito de tensão e reincorporar-se ao trabalho com forças renovadas. Adquire grande importância a utilização saudável do tempo livre diário e dos fins de semana.

- Entre as medidas protetoras do mal-estar não podem faltar também, a dieta equilibrada, a atividade física, a relaxação muscular, a atitude mental positiva, etc.

- Trocar experiências e opiniões com os colegas. A comunicação e as relações pessoais presididas pela cordialidade neutralizam os aspectos negativos do trabalho. O isolamento a que às vezes propende o professor não faz senão acrescentar os problemas.

- Pôr uma nota de criatividade no que se realiza. A atividade educativa é suscetível de inovação. É verdadeiramente lamentável o caso de alguns docentes que, apoiando-se em anotações amarelas, se limitam a repetir, curso após curso os mesmos conteúdos.

Não se desvincula neste pacote de propostas o relevante papel que joga o centro educativo em seu conjunto. O clima institucional de confiança, segurança, respeito e valorização é uma das melhores vacinas contra o mal-estar, bem como um dos principais impulsores do crescimento individual e coletivo. O apoio da organização, tanto no plano do reconhecimento profissional como no das retribuições, constitui um objetivo peremptório para garantir a adaptação trabalhista e o equilíbrio pessoal dos docentes (Bergamini, 1995).

11.1. Funções do professorado

Para abordar este ponto nos baseamos nas Leis de Diretrizes e Bases, a partir do qual estabeleceremos uma distinção em blocos de funções assumidas pelas equipes docentes. Os seguintes blocos de funções são:

- De informação - orientação:
 - Consistente em fazer chegar à comissão econômica das necessidades de material didático.
 - Orientar tanto a pais como alunos nos aspectos concernentes à educação.
- De planejamento:
 - Aplicar as diretrizes e critérios gerais estabelecidos pelo claustro às situações concretas e à prática educativa.
 - Formular propostas para a elaboração do plano de aulas.
 - Programar atividades para os alunos segundo o estabelecido pelo programa de aulas e em coordenação com os departamentos.

- Unificar os critérios metodológicos a partir das orientações dos departamentos.
- Detectar as necessidades dos alunos e adequar a estas os conteúdos e a metodologia.
 - De coordenação:
 - Coordenar-se e comunicar-se com as equipes de nível.
 - De controle-avaliação:
 - Desenvolver a avaliação contínua segundo os critérios fixados conselho.
 - Auto-avaliar a realização do programa curricular
 - De administração e gestão de recursos:
 - Manter atualizada a metodologia didática.
 - De extensão:
 - Organizar e realizar as atividades complementares e extra-curriculares.

12 A MOTIVAÇÃO DO PROFESSORADO

A falta de motivação é um dos temas que se abordam com maior frequência nas reuniões de profissionais do ensino. Quando o professor começa sua trajetória docente pensa que seu trabalho obterá uma recompensa imediata ao transmitir aos seus alunos conhecimentos e valores. No entanto, esta realidade é somente idílica, a realidade à qual se enfrentam diariamente os professores em suas salas de aula é totalmente diferente. Trata-se de um trabalho difícil, com muita responsabilidade, sem um reconhecimento social. Segundo Barbera apud Freire, (1996) [...] *“os alunos não costumam possuir hábitos. [...] pelo que [...] devem ensinar-lhes disciplina e respeito, valores que, em minha opinião, são imprescindíveis para seu desenvolvimento na sociedade.”* (p.25)

O rendimento, a aprendizagem e a motivação são três importantes conceitos básicos na psicologia e na pedagogia de um professor.

Com o propósito de fazer uma aproximação ao conhecimento das causas e níveis de satisfação da atividade docente e fazendo referência a uma escala proposta por

Moreira (1999, p. 45) devemos destacar que o conjunto de professores atribui uma maior pontuação, isto é, maior satisfação, à “matéria que explica”, às “relações com os colegas” e às “relações com os alunos”. Pelo contrário os aspectos que menos satisfação produzem são: o interesse dos alunos, a remuneração econômica e o prestígio social da profissão.

Como conclusão a este campo pode-se afirmar que: a matéria que explicam em classe produz uma grande satisfação aos professores de universidade e aos de primária da mesma forma que são igualmente satisfatórias as relações com os alunos.

Em geral, os professores se mostram muito insatisfeitos com o interesse que mostram seus alunos quanto à matéria que eles explicam inclusive o que mais insatisfação lhes produz é o prestígio social da profissão.

Por outro lado podemos notar uma significativa diferença entre os professores que exercem a docência em centros privados e os que a exercem em centros públicos. Pode-se dizer que os professores de centros privados se mostram mais satisfeitos do que seus colegas dos centros públicos.

Uma forma de medir a satisfação de uma profissão é proceder a comparar as condições de trabalho desta com as de outras atividades de um nível de qualificação semelhante.

Entre as principais satisfações e insatisfações que implica o exercício profissional está o prazer que produz o carinho recebido por parte dos alunos, a realização profissional se associa a manter uma relação afetiva e a perceber sua entrega sentimental.

Ante um incidente traumático se reage com excitação emocional, experimenta-se medo. Se este estado continua e o professor percebe que pode controlar a situação, o medo vai desaparecendo, pelo contrário se observa que não pode fazer nada, o medo diminui, mas este é substituído por desânimo e depressão; deixa-se de lutar e aparece a desesperança.

Segundo Pérez Gómez (1995) *“a depressão é o estado de ânimo que se deriva da comprovação subjetiva de que uma situação traumática é incontrolável”*. (p.75) O que motiva o professorado é ver-se capaz de controlar a situação, quando o controle da sala de aula está fora de seu alcance a motivação para atuar é mínima.

O professor nem sempre se encontra na sala de aula com atitudes positivas ante a educação; o confronto diário a estes novos papéis profissionais derivados das mudanças sociais que vivemos levou o professorado a experimentar um mal estar generalizado.

A formação em centros e o labor de caráter cooperativo, isto é, o trabalho profissional desempenhado em equipe, exemplo:- Os seminários, congressos, relações interpessoais, têm papel fundamental no desenvolvimento profissional e emocional dos docentes.

A situação emocional que o professor se submete diariamente na sala de aula, não é a melhor para que se produza uma boa aprendizagem: existem, em alguns casos, faltas de hábitos de trabalho, de estudo, mudanças de atitude dos alunos ou mau comportamento dos mesmos, todos estes percalços acabam provocando mal-estar no próprio docente.

Quando estas tensões trabalhistas se estendem as outras facetas de âmbito pessoal, causam um alto nível de estresse, para o qual, o professor não está preparado e em algumas ocasiões pode causar síndrome de “Burnout” e até a depressão. O docente deve ser assistido por profissionais capacitados para ajudar na resolução desses problemas, como também, deve pôr em prática todas as teorias sobre habilidades sociais, resolução de conflitos etc. O clima profissional também pode produzir no próprio docente uma fonte de insatisfações.

O trabalho cooperativo e uma formação permanente e adequada podem ser dois instrumentos que contribuam para minorar estes sintomas de professor “queimado”. Os grupos de trabalho, neste sentido são eficazes por que:

- Formam-se a partir de interesses comuns
- Procuram métodos relacionados diretamente com a resolução de conflitos
- São os próprios docentes os que decidem iniciar esta busca, não se trata de uma coisa imposta.

Alguns benefícios do trabalho em equipe são:

- Busca de soluções eficazes para todo o centro
- Maior colaboração e acordo entre professores
- Motivação por parte do professorado
- Apoio emocional compartilhado por outros colegas

12.1. Traços do professor ideal

Ao longo da história o papel do professor foi variando, e igualmente se modificaram os esquemas sobre as características do professor ideal. Não se pode dizer que haja consenso neste tema entre todos os teóricos da educação, no entanto podemos afirmar que existe uma série de características comuns, a maioria deles.

Segundo Moreira (1999), partindo das competências básicas de um professor, se *“considera o professor exemplar como um profissional especialista que se refere à competência docente, experimentado, com uma ampla e reconhecida experiência profissional”*. (p. 4)

Em muitos materiais de propaganda escolar se destaca a excelência do professor docente por ser *“um ser em quem se combinam as dimensões humana e profissional para orientar a formação integral do estudante”*. (Moreira, 1999, p. 4)

Nesta página se fala das características que resumimos a seguir:

- Gerar confiança e estar aberto à mudança
- Bom comunicador e gestor da informação
- Consciente de seus limites
- Respeitoso consigo e com os demais
- Disposto a trabalhar em equipe
- Domínio e experiência em seu campo
- Aberto à atualização de seus conhecimentos
- Capaz de orientar e guiar o trabalho dos alunos.
- Possuir conhecimento em psicologia da conduta humana

Pode-se fazer outra seleção dos traços do professor ideal, que são:

- Selecionar e organizar o material do curso; guiar os estudantes no registro e integração da informação competente em procedimentos e métodos de sua disciplina; manter a curiosidade intelectual de seus alunos e promover a aprendizagem independente (MOREIRA, 1999).

Assim, afirma-se que existem seis princípios que regulam a boa docência e são:

- Qualidade das explicações e estímulo do interesse dos estudantes; respeito pelos estudantes e preocupação por sua aprendizagem, assessoramento e feedback apropriado; objetivos claros compartilhados e altas expectativas de aprendizagem; independência, controle e participação ativa; finalmente, aprender com os estudantes.

Afirma-se que o docente, na atualidade, deve preparar as classes, explicar bem, manter a disciplina e corrigir os exames com justiça, ao mesmo tempo, adicionar novos conhecimentos que se adequem ao ritmo de mudança vertiginosa produzido na

sociedade atual. Um bom professor deve ser antes de tudo sincero e simples, já que ambas as características propiciarão um clima agradável e favorável tanto entre os profissionais da educação como na relação docente-discente.

12.2. A formação do professor

Um elemento decisivo no rendimento do aluno é o ambiente escolar. É difícil, mas seguramente, se considera que as condições materiais, a equipe, as relações entre professores, o espírito de trabalho da instituição, tudo isso afeta o desenvolvimento escolar do aluno e conseqüentemente sua aprendizagem.

Na mesma linha de valoração se tem a formação do professor, seu compromisso e o ganho de seus alunos, o interesse que apresenta ante as características sociais e particulares da cada educando, a forma como apóia os processos de aprendizagem individuais (Gnerre, 1985).

Conscientizar cada indivíduo que se acerque a uma sala de aula para aproveitar ao máximo as possibilidades de aprender e quem está diante desses indivíduos deve ser uma pessoa que possui conhecimentos e é competente para motivar os alunos a estudar.

A partir do reconhecimento dos efeitos educativos informais dos meios de comunicação na transmissão de valores, na produção de atitudes e hábitos que se adicionam, sobrepõem ou interfere com a ação escolar, a pedagogia teve que se integrar a esses meios de comunicação como um objeto dentro de seu campo de estudo, isso com o propósito de orientar ou reorientar esta função educativa implícita e reinstrumentaliza-la para reforçar os objetivos de formação e aprendizagem.

O exposto, permite-nos considerar que é necessário procurar novas e melhores alternativas que apóiem os processos de ensino e *aprendizagem*, que é necessário, como sociedade, pensar na melhor forma de aproveitar os recursos com que contamos em nossos diferentes âmbitos, para não descansar a responsabilidade educativa das gerações futuras só na escola formal (Bagno, 1997).

12.3. Expectativas e responsabilidades

O ganho de uma educação baseada numa orientação e desenvolvimento de habilidades de pensamento requer uma integração de saber, habilidades, atitudes, responsabilidades e reflexão sobre a aprendizagem.

O entendimento, o profissionalismo e a dedicação que se exige dos docentes fazem com que recaia sobre eles uma árdua responsabilidade. É muito que se pede e as necessidades que têm de satisfazer parecem quase ilimitadas.

Mas também este processo de construção exige que os docentes como profissionais da educação assimilem uma nova cultura acadêmica onde se promova esta nova sociedade global que foi provocada pelo crescimento democrático e o avanço da ciência e tecnologia (Soares, 1986).

O docente com esta visão deve formar-se num âmbito onde a atualização seja tomada como uma disciplina que implique no desenvolvimento de habilidades para a busca e planejamento dos conteúdos do programa; à postura das intenções de aprendizagem; ao desenho de projeto de investigação e à oportunidade de participar em congressos ou simpósios para confrontar idéias ou propostas que contribuam para seu processo de formação.

12.4. A qualidade do pessoal docente

Para quase todos os alunos, sobretudo os que ainda não dominam os processos de reflexão e aprendizagem, o maestro segue sendo insubstituível.

O maestro Jacques Delors diz que trabalho do docente não consiste tão só em transmitir informação, nem sequer conhecimentos, senão apresentá-los em forma de problemática.

Muitos docentes pensam que ensinar é transmitir e ditar os conteúdos tal como estão sem necessidade de analisá-los, observa-se que os alunos estão marcados ou estão formados já desta maneira, quando se dão classes diferentes e eles mesmos sofrem para analisar, compreender, e vinculá-los com sua realidade.

Diz-se que a qualidade da educação requer qualidade pessoal do docente. Mas educar no contexto atual representa propiciar que o estudante mantenha uma estreita relação com a sociedade, com a cultura e que desenvolva suas capacidades para saber fazer, mas, deve-se ter em conta que esta definição é vazia se não se compreende profundamente desde que plataforma se quer educar (Gnerre, 1985).

Ensinar e educar, é arte e ciência, não é o mesmo que processar informação e compreender significados, assim ensinar é formar e aprender de nossos semelhantes, descobrir experiências, exemplos, valores, acompanhar o sentido da vida e de aspiração a uma sociedade melhor, isto é, ir adquirindo uma dimensão humana.

13 O PROFESSOR DO SÉCULO XXI.

No panorama educativo atual é cada vez maior atenção sobre a figura do docente. O professor sempre desempenhou uma função de vital importância no processo ensino-aprendizagem, mas atualmente o foco se intensifica na exigência das habilidades e competências interpessoais.

Depois de muitos estudos relacionados com o tema que nos ocupa, a imensa maioria dos autores assinala a importância do professor motivado, e não tanto a posse de um elevado número de conhecimentos teóricos. Como exemplo, é possível citar Schimitz, (1999):

“Qual é o segredo de um bom professor? Não se trata de uma elevada altura de conhecimentos, nem se trata sequer de um enorme prestígio profissional. O que o professor precisa é uma decidida vontade, um propósito de irradiar conhecimentos, de transmiti-los e de cooperar

na formação intelectual e pessoal dos alunos. Vontade e paixão de ensinar”. (p. 42)

Os professores devem abandonar a idéia de que seu labor primordial dentro do campo do ensino é proporcionar os conhecimentos marcados pelo currículo que permitirá aos alunos serem os melhores no campo a que se dediquem, deixando de lado aspectos estreitamente relacionados com a ética das pessoas. Assim se deve fomentar em nossos alunos a ilusão profissional e o afã por serem os melhores em seu trabalho, desde que isso vá unido à preocupação por ajudar aos demais. O objetivo fundamental não deve ser apenas triunfar, mas ser mais útil à sociedade.

Uma das grandes exigências propostas aos docentes é ser estimulante e motivador. Pese à tentativa generalizada de consegui-lo, na prática, são poucos os profissionais da educação que conseguem manter este espírito ao longo de sua carreira. No entanto, não devemos julgar que são eles os únicos responsáveis por não conseguirem cumprir o papel que a sociedade tanto cobra, muitas vezes o insucesso vem motivado pela atitude dos alunos na sala de aula. Para corroborar esta afirmação deve-se olhar às estatísticas para constatar que é no trabalho do docente que se observam altos índices de estresse e depressão, números que vêm aumentando nos últimos anos.

Os professores se encontram frente a alunos totalmente desmotivados pelo panorama desolador que apresentam as altas taxas de desemprego, alunos que perderam valores tão importantes como o respeito para os maiores e para a autoridade. Por regra geral, são jovens com excessiva liberdade concedida pelos pais que trabalham fora do lar para oferecer-lhes “tudo o que eles não puderam ter” e que tentam compensar sua ausência concedendo-lhes tudo o que seus filhos lhes pedem e dando-lhes a razão em tudo apesar de que não a tenham. Assim existe um mal-estar generalizado entre os docentes, já que se encontram diante de alunos “abusados”, que contam com o apoio fervoroso de pais, que não se apercebem que, são eles em primeiro lugar, os que devem assentar certas bases éticas e morais em seus filhos e, que devem abandonar a crença de que o centro educativo é o principal responsável pela formação de seus filhos.

Para atalhar possíveis problemas com os progenitores dos alunos, seria recomendável que os professores ou tutores mantivessem reuniões periódicas com estes. No entanto, encontram-se ante a problemática de que os pais, em geral, têm sérias dificuldades para ir a estas reuniões. A este fato, se pode adicionar que muitos pais consideram desnecessárias estas reuniões e decidem não comparecer a nenhuma delas.

O professor do século XXI deve reunir uma série de valores que a seguir serão enunciados de maneira sintetizada.

- Deverá ter disposição para trabalhar com perseverança, pois só deste modo conseguirá resultados favoráveis.

- Deverá ser justo, evitando deixar-se levar por simpatias ou antipatias e ajudando ao que mais precise.

- Deverá manter uma atitude compreensiva com seus alunos e colegas do centro no que dá suas classes.

- Deverá propor objetivos atraentes e possíveis de conseguir.

- Deverá manter em todos os momentos, paciência e sabedoria para enfrentar possíveis incidentes ou situações desagradáveis.

- Deve ser humilde para saber reconhecer seus fracassos e pedir ajuda quando o considere oportuno para a resolução de algum conflito.

- Será de vital importância que possua uma ordem lógica e hierarquizada de idéias que facilitarão o entendimento e assimilação de conteúdos por parte dos alunos.

- Finalmente, deverá ser um homem de ciência, disposto a aprender em todo momento, a reciclar-se.

A posse desta série de valores constitui um ponto a favor do pessoal docente. Mesmo assim, consideramos igualmente importante que cumpra uma série de requisitos que estimamos fundamentais depois de ter conferido obras de diversos autores.

- Conhecer a matéria que leciona e expor os conceitos básicos de forma clara e singela.

- Introduzir novos aspectos que vão surgindo ao longo de seus anos de experiência.

- Evitar repetir a mesma exposição ano após ano.

- Expor as idéias claramente, hierarquizando-as e preparar as classes diariamente.

- Propor perguntas sugestivas a seus alunos e aceitar suas limitações intelectuais.

- Tentar ser justo em todo momento e ameno em suas exposições.

- Adequar seu modo de dar aula às idades e características do corpo discente receptor das mesmas.

- Aplicar os conhecimentos de sua matéria a outras.

- Dedicar tempo e esforço a seus alunos. Também aceitar as petições razoáveis realizadas por seus alunos.

- Ser prático e comprovar com frequência se os alunos assimilaram os conteúdos.

- Possuir grandes doses de paciência e colher o máximo rendimento de cada um de seus alunos.

Como conclusão, caberia apontar que o pessoal docente tem diante de si um panorama desalentador que dificultará em todo momento seu importantíssimo labor, no entanto deverá fazer uso de todas as suas forças para conseguir os objetivos que se propuseram quando abraçaram esta carreira. Assim mesmo, devem fugir da perda da motivação, pois se esta se acaba, de nada serve seguir no âmbito da educação já que o corpo docente adotará a mesma postura observada em seu educador.

Além de todo o citado em páginas anteriores e para finalizar este tema, o professor do futuro deverá ter presente em todo momento que a escola deve atender as demandas da sociedade. A sociedade atual procura pessoas cientes dos novos avanços, das tecnologias, e o professorado deverá proporcionar-lhes esta informação.

No século atual, embora o uso do livro continue em ascensão, se deslocou e se impôs a generalização do uso dos meios de comunicação, dos computadores e internet. Tudo isto traz grande repercussão no processo de ensino-aprendizagem, já que paulatinamente este processo se desenvolverá de maneira individual, cada um desde sua casa perdendo-se em todo momento qualquer tipo de socialização entre pessoas.

Quando os docentes atuais escolheram sua carreira não existiam todos estes avanços que existem atualmente. Deste fato deriva a importância que está tomando em nossos dias a necessidade de reciclagem por parte do professorado. Esta reciclagem exige um trabalho extra para o professor, como sua jornada trabalhista não se limita exclusivamente a dar classes, ele continua ao finalizar seu horário letivo.

Esta necessidade de aprender novos conteúdos e matérias deve ser tomada pelo professorado como um repto de superação pessoal e não como um ônus.

14 MOTIVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Segundo Bergamini (1997):

“Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as instituições públicas passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente”. (p. 19)

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas instituições de ensino superior que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é

principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das instituições educacionais.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as instituições de ensino superior privadas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao "Know-how" da instituição de ensino superior de caráter privado, de maneira permanente.

Praticamente todos nós aprendemos e incorporamos princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passavam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e concedendo autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para ter sucesso em novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos funcionários públicos, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos novos professores não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a

corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as instituições de ensino do futuro inclui:

- Como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- Como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- Como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes, no caso, os alunos e a sociedade circundante da instituição;
- Como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a montagem de uma democracia de mérito, observando as instituições de ensino superior de caráter privado que visam mais propriamente os lucros que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do *que* é trabalho, para *quê* se trabalha e *por que* se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Instituições públicas. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha a distorcer esta análise. Portanto entender o Comportamento Humano nas Instituições parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, *que sofre influência oriunda de distintas fontes*, o que resulta numa ação recíproca entre o funcionário público e os meios de produção, portanto os conhecimentos provenientes da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em micros sociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização, também é fundamental para que se efetive processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto professor universitário / trabalho é enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente do lado Psicológico também o é. Ver

este aspecto é saber que o trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Portanto a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Para Bergamini (1997):

“Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional”. (p. 23)

Tendo em vista que é nas instituições de ensino superior que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é óbvio concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico. Como o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos é necessário que este seja sadio, que o foco principal da administração esteja centrado nas pessoas.

O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós, tornar o indivíduo "maduro" requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas instituições de ensino superior é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as instituições educacionais. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso desenvolver a visão sistêmica.

O indivíduo entra na instituição e através das "trocas" sociais vai incorporando valores do grupo e das organizações.

A relação estabelecida no ambiente de trabalho leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam

sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas nesse ambiente. As experiências fora da instituição de ensino, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Portanto a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta institucional que se situa na visão do homem, tem notória probabilidade de eliminar conflitos/competição. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento e alavancagem.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo, se este gerar insatisfação, surgem os conflitos, a consequência disto é o stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da instituição educacional. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

Por quê? Porque o poder mal utilizado leva a falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade.

A forma de expressão do poder não é o único problema que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho, para que o Homem possa participar com seu labor no desenvolvimento organizacional, é preciso que acreditemos que o homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem, do que poderia ter.

Portanto o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer, o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além de social, considerar o homem como ser político.

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais, é o fator político que irá mobilizar o individual para o grupal, oportunizando o exercício da cidadania, onde os colaboradores exerçam seus direitos e responsabilizem-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna esta organização diferente das demais. Concluindo as relações sociais e administrativas que ocorrem nas instituições de ensino superior e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as instituições educacionais se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes e como conseqüência a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Portanto é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

O fato de o homem ser um Ser Social, sua atitude é fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na seleção (motivação) de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores, crenças.

Segundo Bergamini (2006):

“As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. [...] A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”. (p. 23)

O homem como ser social, ser de relações sociais, está em permanente movimento. Está sempre se transformando apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo como as relações com ele. Para entendermos esse homem, não podemos nos limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

A condição estática dos conceitos pode atrapalhar a clareza da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência à reação.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

O homem pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é factível de falhas graves. É preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o *Desenvolvimento Organizacional* uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos funcionários docentes. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Como o empregado percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para ocupar o cargo? Se estas informações e outras não estiverem claras o empregado terá uma atitude apática em relação ao trabalho. Ao proceder corretamente os "chefes" reconhecem a diversidade humana, mas padronizam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem dificultar o trabalho, mas, o homem aos poucos vai se orientando graças aos "*feedbacks*" sobre seu comportamento.

Portanto a forma como o executivo encara os seres humanos é fundamental para a qualidade e a produtividade.

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as instituições educacionais, pois são responsáveis pela qualidade do ensino e a formação dos futuros profissionais que serão entregues a sociedade. Quanto maior a complexidade da tarefa a ser realizada, maior a necessidade de possuir pessoas comprometidas e motivadas.

15 INCENTIVOS À MOTIVAÇÃO

O papel que desempenha a motivação é muito importante na aprendizagem, sem este elemento, se conseguiria muito pouco progresso. A motivação efetiva é a essência da aprendizagem. A não ser que a pessoa se esforce em assegurar a motivação correta não obterá progresso na aprendizagem.

15.1. Complexidade da motivação

Um dos principais erros da administração foi à simplificação excessiva do conceito de motivação. O homem tem muitos motivos e a não ser que reconheçamos a parte que desempenha cada um deles, não poderemos começar a entender sua conduta.

Quando fala-se sobre motivação se deseja estudar o indivíduo com respeito à condição psicológica mutante e uma multidão de experiência prévias. Devido a estes

fatores (as mudanças psicológicas e a experiências anteriores) deve-se reconhecer que a motivação pode originar-se desde o interior de um indivíduo ou por fatores que atuam sobre ele desde o exterior (Chiavenato, 2000).

Os impulsos ou motivos variam em intensidade não só de um indivíduo a outro, senão também dentro do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões.

15.2. Tipos de incentivos

Os incentivos podem ser classificados como: "financeiros" e "não financeiros", é conveniente classificá-los como "competitivos" e "cooperativos".

Organizar pessoas em grupos significativos e fazer com que trabalhem unidos para um fim comum, origina uma maior aprendizagem no nível educativo e uma maior produção no nível industrial. O termo incentivo se utiliza como força propulsora que se utiliza como um meio para atingir um fim. Um incentivo aumenta a atividade na direção de tal fim.

Nas escolas privadas costuma-se empregar o incentivo como meio para alentar ao empregado a atingir a meta de outra pessoa, é possível que não se sinta interessada em reduzir os custos ou no aumento da produção; mas se lhe pode persuadir para atingir essa meta por meio de um incentivo.

A concorrência e a cooperação podem ser consideradas como incentivos. A concorrência requer que cada indivíduo realize um melhor trabalho do que o do indivíduo ao lado. A cooperação requer que as pessoas contribuam com esforços iguais e máximos para a obtenção de uma meta comum. A concorrência e a cooperação não são mutuamente exclusivas, sobretudo quando os indivíduos cooperam em grupos para competir com outros grupos (Krauzs, 1991).

15.3. Tipos de planos de incentivos

Os três tipos principais de programas motivacionais são:

- Programas de pagamentos de incentivos
- Enriquecimento do posto
- Administração de objetivos

Os tipos de planos de incentivos usados, mais comuns na organização incluem: aumento de salários por méritos, gratificação por atuação individual, tarifa por peça ou operação e comissão, incentivos pela atuação do grupo e participação de utilidades.

Um aumento de salários por méritos é um aumento na tarifa horária ou no salário de um empregado como prêmio por uma atuação superior. Uma gratificação por atuação é um pagamento no efetivo por uma atuação superior durante um período especificado (Pontes, 1996).

A tarifa por peça esta baseada na produção de um empregado. O empregado recebe certa quantidade de dinheiro estabelecida para cada unidade de produção acima de certo padrão ou quota. Uma comissão é similar ao pagamento por peça, mas se utiliza para o pessoal de vendas mais que para os de produção. Os empregados percebem uma percentagem do volume de vendas de êxito.

Um incentivo pela atuação de grupo, o prêmio está baseado numa medição da execução por parte do grupo mais que sobre a atuação de cada membro do mesmo.

Os membros do grupo participam do prêmio em forma igual ou em proporção a suas tarifas de pagamento por hora.

16 EFICÁCIA DE LIDERANÇA E LEGITIMAÇÃO

16.1. Eficácia do líder

A teoria dos traços é a que menos nos fala da eficácia da liderança, já que parte do princípio que ser líder é o resultado de características pessoais. Este conceito conduz, naturalmente, à aceitação quase automática da excelência dos líderes e da sua eficácia intragrupo. Qualquer fracasso que surja tende a ser interpretado não como sintomas de ineficiência do líder, senão como obstáculos insuperáveis (conceitualmente diferentes ao fenômeno da liderança) ou como falhas do grupo dirigido (de correção ou punição).

Como a liderança é por definição uma variável independente, os sucessos e fracassos são vistos como problemas circunstanciais, pontuais, que afetam o bem-estar e o futuro da equipe, mas não afetam diretamente a liderança. Há uma dicotomia nítida entre o que é liderança em si mesmo e os comportamentos históricos em que se

manifesta. A liderança eficaz está sempre lá, inclusive quando as circunstâncias não permitem que se traduzam em atos eficazes.

Ao contrário da teoria dos traços, as teorias do comportamento interacional em grupo introduzem de maneira explícita a questão da eficácia. Efetivamente, ao descobrir duas categorias de comportamentos no processo de liderança: a iniciação à estrutura (ou orientação de tarefas), ou a consideração (ou orientação de relações interpessoais), conceberão naturalmente a idéia da combinação mais eficaz das duas. Assim, as diversas combinações destas variáveis constituirão diversos estilos de liderança: desses estilos, um seria o eficaz pela conjugação dos comportamentos relacionais e de tarefa. Se um líder conseguisse conjugar em seu comportamento grupal a resposta aos desafios da tarefa e a necessária atenção aos sentimentos das pessoas, sua liderança seria eficaz (Perkins, 2002).

A principal crítica a esta concepção de eficácia se fez pelos autores que se integram nas concepções situacionais ou contingentes da liderança: a eficácia é definida em relação ao interior do grupo, como se todas as situações fossem abstratas, como se todos os grupos fossem unidades uniformes, sem a enorme variedade de pessoas que na realidade os constituem (quem pode assegurar que a liderança seja eficaz para umas pessoas ou para outras?).

Para os autores situacionais e contextualistas, a eficácia de um líder é uma conjugação de fatores pessoais, grupais e situacionais, não podendo ser tratada de forma linear. Para poder considerar eficaz um estilo de liderança, interessa caracterizar a situação na qual o líder opera. A caracterização desta situação é feita pela escolha de uma variável estratégica em relação à qual o modo ou estilo de liderança vai ser definido.

Liderança eficaz, aplicada a uma atividade no seio de uma grande empresa, consiste segundo J.Kotter (1997), em atingir uma visão que tenha em conta os interesses em longo prazo implicados nessa atividade; em elaborar uma estratégia racional que permita chegar muito cerca dessa visão; obter o apoio dos centros de poder em termos de cooperação, benevolência e o espírito de equipe; e motivar continuamente as pessoas que são partes determinantes na aplicação de tal estratégia.

Neste sentido, a liderança não se compreende geralmente com “management”, ainda que os dois sejam certamente incompatíveis (realmente os dois são independentes nas funções de direção). O “management” consiste essencialmente em um processo de

planejamento da organização e de controle de certas atividades nas quais se utiliza técnicas científicas de autoridade formal.

A liderança eficaz nas empresas, é hoje em dia uma necessidade muito importante e requerida nas grandes organizações devido a sua complexidade. Chama-se habitualmente o “espírito da empresa”.

Um líder eficaz elabora uma visão e uma estratégia tendo em conta os interesses legítimos de outros indivíduos e também de outros grupos no seio da organização.

16.2.Legitimização da liderança

A palavra Liderança vem sempre associada à palavra Eficácia, pois aquela é uma necessidade no funcionamento eficaz das organizações. Pode ter normas, regras, níveis hierárquicos explícitos, elos de comunicação rígidos numa empresa e as coisas não saírem conforme o planejado. Em um mundo em constante mutação, uma organização deve ter um papel dinâmico interno, que é assumido e personificado pelo líder. À medida que as organizações crescem e sentem a necessidade de mudar sua estrutura atual para uma estrutura que se revele mais adequada às suas exigências, é necessária a existência de uma mão (visível), de um apoio que ajude tanto à implementar novas regras e relações, como a sua posterior coordenação.

Também sabemos que em uma organização a componente humana é primordial, sendo cada vez mais considerada uma vantagem competitiva (muitos já a consideram um "ativo intangível"), no entanto este recurso não é um recurso estável, tem emoções e é fundamental saber trabalhar com essas emoções da melhor maneira (Maximiano, 2000).

Assim, tal como anteriormente tratado, pode-se dizer que há quatro envolvimento importantes na definição de Liderança, que são:

- Liderança envolve outras pessoas, empregados e seguidores, sem pessoas com quem trabalhar, as qualidades da liderança de um gestor se tornariam irrelevantes e não necessárias.
- Liderança abarca uma distribuição desigual de poder (diferencial de poder), cujas fontes podem ser: poder coercivo, poder legítimo, poder baseado nas remunerações, poder baseado no carisma e poder de perito.

- Liderança inclui a habilidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar seus seguidores.

- Liderança abarca valores, os seguidores podem tomar decisões inteligentes e sensatas quando chegar o momento do líder delegar tarefa a eles.

Em 1970, Beal enumerou oito capacidades importantes da liderança:

- CAPACIDADE DOS PARES - capacidade de estabelecer e manter uma rede de contatos com os iguais, e de estabelecer ligações no seio do grupo.

- CAPACIDADE DE LIDERANÇA - capacidade de ser sociável com os subordinados e com as complicações próprias do poder, da autoridade e da dependência.

- CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS - capacidade de mediar no conflito, de trabalhar com perturbações de tensão psicológica, de ser aceito e de controlar pressões internas e externas ao grupo.

- CAPACIDADE DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO - capacidade de construir redes, de extrapolar informação estratégica e validar informação, de disseminar eficazmente a informação.

- CAPACIDADE DE TOMADA DE DECISÃO NÃO ESTRUTURADA - capacidade de descobrir problemas e soluções quando as alternativas, a informação e os objetivos são ambíguos.

- CAPACIDADE DE ATRIBUIÇÃO DE RECURSOS - capacidade de decidir entre usos alternativos do tempo e de outros recursos organizativos escassos.

- CAPACIDADE EMPREENDEDORA - capacidade de assumir riscos sensatos, aplicar inovações e a vontade de ter sucesso/protagonismo.

- CAPACIDADE DE INTROSPECÇÃO - capacidade de compreender a posição de um líder e seu impacto na organização.

Ante uma legitimização da liderança, um líder deve ganhar autoridade e obediência. O líder deve estar interessado em fazer valer a influência e o poder para dirigir e esperar uma resposta.

Para exercitar a autoridade, os administradores líderes devem saber:

- Como animar seus seguidores para que aceitem suas ordens e suas iniciativas

- Como obter credibilidade como uma fonte legítima de autoridade para as iniciativas

- Como sair adiante das confrontações nas quais se ignora ou discutem as ordens

- Exemplaridade do diretor

Assim, podemos apontar as seguintes características dos administradores:

Capacidade:

Os líderes devem mostrar uma capacidade superior (uma habilidade teórica) organizativa. Devem credenciar suas habilidades e conhecimentos para obter sua posição.

Credibilidade:

Espera-se que os chefes saibam as “regras do jogo”, as normas, expectativas e valores do grupo para que o supervisionem. Saber as normas significa ter a faculdade para comunicar.

Representação e defesa:

Nada legítima e justifica mais a posição dos líderes que sua destreza para manejar as relações externas. Desde o ponto de vista dos líderes, pelo comum, é o laço de união com o mundo exterior.

Distância social:

Os novos líderes devem saber “usar” com sucesso à distância, a brecha que os separa de seus seguidores. Espera-se que os administradores reduzam esse distanciamento que os separa de seus subordinados.

Isolamento de outras iniciativas competitivas:

A posição ideal dos líderes é aquela em que os subordinados não têm iniciativas competitivas. Isto, seguramente, é a teoria das muito mencionadas instituições fechadas (igreja, mosteiro, o exército, prisão) em que existe o isolamento total de todo mundo, menos as ordens e instituições da hierarquia assinalada.

Perseverança:

A perseverança significa que as ordens e as direções devem dar-se confiança em si mesmo. Por perseverança queremos significar uma simples repetição, uma clareza de direção: ter a faculdade de continuar perguntando, falando e explicando.

Prática:

Os líderes ganham seu status e prestígio ao fazer com que seus subordinados se acostumem a seguir suas instruções. Sem dúvida, as instruções excessivas são destruidoras. Fazer o oposto também não é aconselhável. Em realidade o papel do líder se consolida mediante a emissão de ordens.

Impulso:

Sem dúvida alguma, os subordinados não querem receber ordens sem necessidade ou carentes de sentido por parte dos administradores que deleitam

demonstrando sua autoridade mediante a imposição da deferência. Os subordinados reconhecem que suas organizações requerem uma liderança ativa e que são importantes em um líder, ainda que talvez seja difícil para admiti-lo (Ansof, 1996).

17 CARACTERÍSTICAS DO PROFESSORADO

17.1 A Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba – FCM/ PB

A Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba, está situada na cidade de João Pessoa, cidade com setecentos mil habitantes, banhada pelo oceano atlântico, clima ameno, a temperatura oscila entre 23 e 29 graus durante todo o ano. João Pessoa é reconhecida pela ONU como a segunda cidade mais verde do mundo. Neste ambiente agradável e acolhedor está instalada no centro histórico, em dois prédios centenários que foram totalmente recuperados para as necessidades de uma instituição de ensino superior com o foco voltado para saúde. Os laboratórios, salas de aula, e demais ambientes, são climatizados e equipados com materiais de última geração.

Atualmente a FCM oferece três cursos:- Medicina, Nutrição e Fisioterapia. Possui um mil e quatrocentos alunos .

17.2 Pressupostos metodológicos

Na contextualização do presente estudo, as variáveis foram trabalhadas de maneira a fornecer a descrição da IES em relação ao seu funcionamento e às características do corpo docente. Ainda, procuramos avaliar a condição de esgotamento profissional (Burnout) dos profissionais docentes através da sua percepção de seu bem-estar no próprio local de trabalho bem como na realização das atividades. Tal abordagem justifica-se pelo fato de que a condição de esgotamento é um dos aspectos que influenciam a motivação profissional.

As características foram descritas em perfis pessoais e organizacionais, onde as primeiras expressam um conjunto de variáveis que descrevem o indivíduo no espectro pessoal e as segundas representam o instrumento de pesquisa que foi considerado como cabível a avaliação da Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB) em relação ao desempenho de suas atividades, bem como no que se refere à satisfação pessoal de seus trabalhadores docentes. No intuito de associar as condições de trabalho com os aspectos motivacionais, empreendemos a quantificação do esgotamento profissional (Burnout) entre os docentes.

O termo *BURNOUT*, também conhecido como Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional (SEP), refere-se a uma condição de sofrimento psíquico relacionado ao trabalho (Vieira et al., 2006). Sua ocorrência está associada ao estresse (gerando maior risco de infecções, alterações nervosas e hormonais, dislipidemias e doenças cardiovasculares); abuso de bebidas alcoólicas e drogas; risco de desvios psicológicos (suicídio, ansiedade e depressão) e também a implicações sócio-econômicas (absenteísmo, abandono da profissão, queda de motivação e produtividade).

Tal síndrome ainda é objeto de investigação intensa, principalmente no que se reporta à diferenciação da mesma nos quadros de depressão e estresse. Os estudos nesta área foram iniciados por volta da metade do século XX (e só na década de 70 é que instrumentos de quantificação começaram a ser desenvolvidos e testados), e de acordo com Maslach et al. (2001) está composta por três dimensões ou componentes (conceito multidimensional), que são:

- **EXAUSTÃO EMOCIONAL (EE):** ocorre quando o indivíduo percebe que não possui mais condições de oferecer energia na realização do seu trabalho. Caracteriza-se por fadiga intensa, falta de forças e sensação de alta exigência por parte do trabalho.

- **DESPERSONALIZAÇÃO (DE):** dimensão típica e diagnóstica do burnout, diferenciando-o de quadros de estresse (Frasquilho, 2005), sendo também conhecida como ceticismo. Ocorre quando o indivíduo cria uma barreira em relação às pessoas nas funções que desempenha, tornando-se insensível aos problemas e sofrimentos alheios. Na despersonalização, o vínculo afetivo é substituído por um racional, propiciando uma forma de defesa do profissional frente ao ambiente e atividades do trabalho. Como consequência, há um distanciamento emocional e indiferença em relação ao trabalho e aos usuários do serviço.

- **REALIZAÇÃO PESSOAL (RP):** apresenta-se baixa nos indivíduos acometidos pelo burnout, referindo-se à ocorrência de um estado misto de sensação de insatisfação que o profissional passa a ter consigo e com a realização de suas atividades (gerando sentimentos de baixa auto-estima). Dentre as consequências temos a falta de perspectivas para o futuro, frustração e sentimentos de incompetência e fracasso.

Segundo Vieira e colaboradores (2006), também são comuns sintomas como insônia (na fase inicial da síndrome), ansiedade, dificuldade de concentração, alterações de apetite, irritabilidade e desânimo. A síndrome do esgotamento profissional é registrada na Lista de Doenças Profissionais e Relacionadas ao Trabalho (Ministério da Saúde, Portaria n.º1339/ 1999), sendo codificada como **Z73.0** na CID-10 (Classificação Internacional de Doenças, 10ª revisão).

Dentre os fatores que podem induzir ao Burnout, temos: características individuais (ideologia, personalidade, temperamento), formação profissional, condições do ambiente de trabalho, organização do trabalho, tarefa e carga física e mental (Frasquilho, 2005).

Quanto às categorias profissionais que se mostram mais propensas ao Burnout apresentam-se os professores, médicos e enfermeiros, atletas, policiais e serviços

sociais, ou seja: profissões nas quais os indivíduos estão submetidos a altas exigências, em contato diário e interação direta com pessoas, sob permanente avaliação por parte destas, lidando com grandes responsabilidades e sem exercer controle nas demandas que lhe são impostas (Frasquilho, 2005; European Foundation, 2007).

O conceito de Burnout não é universal para todas as profissões, todavia o estado inicial de alta motivação é um pré-requisito. Desta maneira, é importante registrar que o Burnout ocorre em trabalhadores altamente motivados, que reagem ao estresse laboral trabalhando ainda mais até que entram em colapso (Codo; Vasques-Menezes, 2000).

Uma vez desenvolvida a síndrome, há um quadro evolutivo da mesma. Cabe então ressaltar que o Burnout não se restringe ao campo dos relacionamentos profissionais e, dependendo do estágio de cronicidade, pode também atingir relações interpessoais (por exemplo, relações familiares).

- **Hipóteses**

Ainda, consideramos que o estado de satisfação dos docentes da FCM/ PB apresenta baixos níveis de exaustão laboral, configurando assim uma instituição com bom desempenho das atividades. Assumimos tal hipótese com base no conhecimento da gestão da IES (presença de autonomia docente na realização de suas atividades), bem como no seu tempo de funcionamento. Hipotetizamos também que as dimensões emocionais que caracterizam o burnout são independentes do gênero do docente, bem como do seu tempo de serviço na IES.

Seguindo-se a problemática abordada no presente estudo, as hipóteses a serem validadas no que se referem ao esgotamento profissional são as seguintes:

H1 – O burnout é independente do gênero do indivíduo.

H2 – O burnout é independente do tempo de serviço na IES.

- **Variáveis**

Variável dependente

A satisfação pessoal do corpo docente de uma IES retrata a forma como esses profissionais identificam os diversos aspectos da gestão, e qual a percepção pessoal de cada um, que direta ou indiretamente influenciam a qualidade do ensino e a formação do clima organizacional da instituição. Nesta perspectiva demos ênfase ao aspecto satisfação, sendo este mais explorado nos resultados.

Variáveis independentes

Dentre as variáveis de caráter independente, o presente estudo abordou diversas esferas do profissional na IES:

- **PESSOAIS:** Curso que leciona, local de residência, idade, gênero, grau de escolaridade, situação familiar.
- **REFERENTES A FUNÇÕES:** Tipo de horário, tipo de vínculo, responsabilidades, tempo de serviço, relação com superiores, equipamentos, recursos humanos, relação entre turnos, estado de espírito no local de trabalho, supervisão, chefia, vencimentos, gestão e política da IES, qualidade na prestação de serviços, custos, qualidade no atendimento, melhoria contínua da qualidade, opinião geral.

No tocante às hipóteses sobre esgotamento profissional (Burnout), a análise inferencial foi realizada com as variáveis independentes **gênero** e **tempo de serviço** na Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB).

- **Instrumento de Pesquisa**

O instrumento mais utilizado para a análise do esgotamento profissional ou Burnout é o MASLACH BURNOUT INVENTORY – **MBI**. De acordo com Vieira et al. (2006) há três versões deste instrumento voltadas a categorias profissionais específicas:

- **MBI – HSS** (*Human Services Survey*) ➔ voltado para as áreas de saúde/ cuidadores ou serviços humanos/ sociais;
- **MBI – ES** (*Educator's Survey*) ➔ para educadores;
- **MBI – GS** (*General Survey*) ➔ voltado para profissionais que não estejam em contato direto com o público alvo do serviço.

Tais instrumentos são auto-aplicáveis, sendo que no Brasil disponibilizamos dos dois primeiros instrumentos (MBI – HSS e MBI – ES) adaptados ao idioma português.

Neste tipo de análise, cada um dos componentes deve ser tratado separadamente como uma variável contínua com níveis: BAIXO, MODERADO (médio) e ALTO, e não apenas como uma variável dicotômica na qual se registra a existência ou não existência do sintoma. Através da combinação do nível de cada uma das três dimensões se obtém o nível do burnout do indivíduo, do grupo ou da categoria estudada. Deve-se destacar que um nível moderado de Burnout já é preocupante do ponto de vista epidemiológico, sendo passível de intervenção visto que o processo da síndrome já se encontra em curso (Codo; Vasques-Menezes, 2000).

- **Amostra**

O presente estudo procurou cobrir todo o universo da IES no tocante ao corpo docente. De acordo com Moore (2005) a população (N) é descrita como o conjunto de elementos identificáveis que possuam pelo menos uma característica comum a todos estes. A população-alvo constituiu no conjunto de docentes que atuam nos cursos de Nutrição e Fisioterapia, totalizando 83 indivíduos. Optamos pelos docentes dos referidos cursos pelo fato de já terem formado suas primeiras turmas.

Os questionários foram respondidos por todos os docentes da Instituição, dentro dos dois cursos de graduação supracitados, constituindo-se numa abordagem por censo. Neste tipo de abordagem todos os elementos da população são investigados, sem recorrer a procedimentos de amostragem.

- **Tratamento Estatístico**

A partir dos dados obtidos foi construído um banco de dados das variáveis abordadas no programa Excel. À medida que o banco foi alimentado, e terminadas as coletas dos questionários, os dados foram importados para o SPSS v. 7.0 (Statistical

Package for Social Sciences). A análise utilizou os procedimentos da estatística descritiva, através da determinação de freqüências (simples e percentuais) e estimadores (média e desvio-padrão - dp). Os resultados foram apresentados nas formas tabular e gráfica (Crespo, 2005).

No tocante à análise inferencial, após a verificação da normalidade dos dados (teste de Kolmogorov-Smirnov), foram aplicados o Teste “t” de Student e a Análise de Variância Univariada (ANOVA). O nível de significância considerado em todas as análises foi $\alpha = 0,05$ (5%).

17.3 Resultados das Características Sócio-Organizacionais na Satisfação Profissional

- **Caracterização da Amostra (Variáveis Independentes)**

No total 83 professores responderam ao inquérito sobre a IES FCM/ PB como seu local de trabalho. Os docentes dividiram-se entre os cursos de Fisioterapia e Nutrição (gráfico 1).

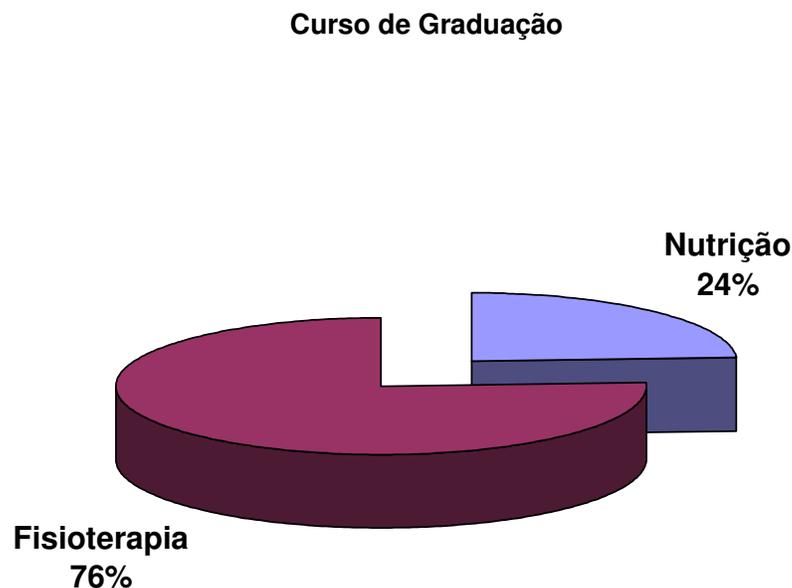


Gráfico 1. Distribuição dos docentes (n=83) na FCM/ PB, em 2007 (fonte: o autor).

- **Local de Residência**

A maioria dos docentes é fixada na cidade de João Pessoa – PB (gráfico 2). O nível de escolaridade ou grau de instrução demonstrou uma maior concentração (56,63%) na especialização. O nível mestre foi intermediário, enquanto que o doutorado teve a menor representação (gráfico 3).

Residência dos docentes

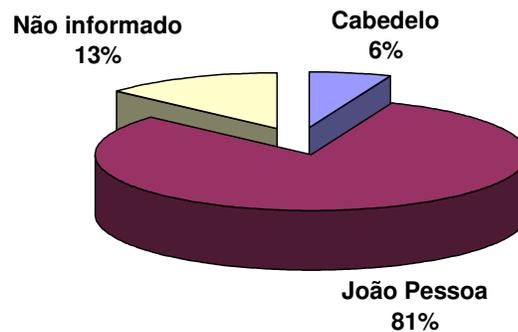


Gráfico 02. Frequência percentual dos docentes (n=83) da FCM/PB quanto ao local de residência em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Grau de Instrução**

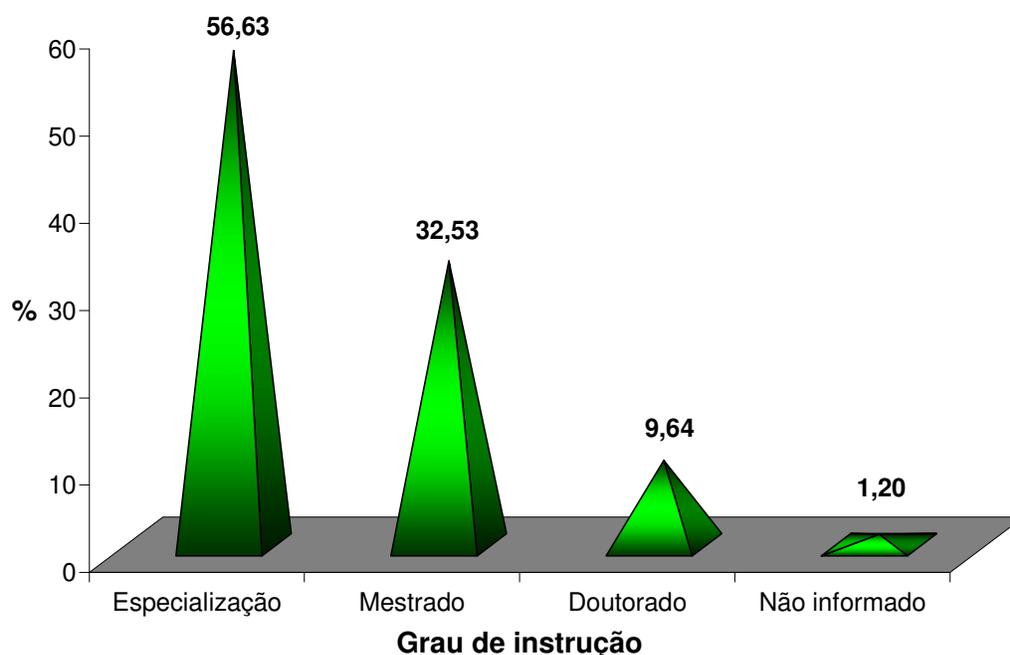


Gráfico 03. Distribuição percentual dos professores (n=83) da FCM/PB quanto ao grau de instrução/ formação, em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Gênero & Idade**

A idade média dos docentes foi de 33,62 anos ($\pm 7,36$ dp) sendo que o professor mais novo apresentou 21 anos e o mais velho 58. Considerando-se também o gênero dos docentes, observou-se que a maioria (68,67%) era do sexo feminino.

Tabela 1. Distribuídas dos docentes (n=83) segundo sexo e faixa etária na FCM/PB em 2007.

Idade (anos)	Feminino		Masculino		Total	
	N	%	n	%	n	%
21 31	20	24,10	12	14,46	32	38,55
31 41	23	27,71	8	9,64	31	37,35
41 51	7	8,43	3	3,61	10	12,05
Mais de 51	1	1,20	2	2,41	3	3,61
Não informado	6	7,23	1	1,20	7	8,43
Total	57	68,67%	26	31,33%	83	100%

Fonte: o autor.

- **Situação Familiar**

No tocante à situação familiar, observou-se que a totalidade docente concentra-se nas categorias dos solteiro/as (45,78%) e nas uniões formais (casado/a com registro), com 36,14% (gráfico 4).

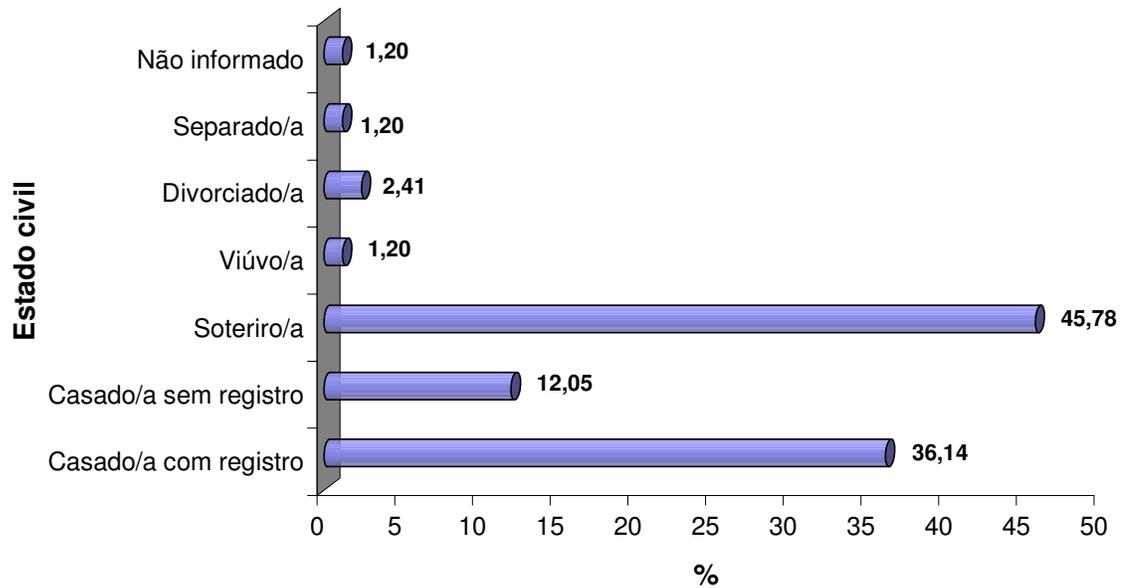


Gráfico 4. Percentuais dos professores (n=83) da FCM/PB quanto ao estado civil, em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Horário de Trabalho**

A maioria dos docentes (68,67%) trabalha num regime de menos de 35 horas semanais (gráfico 5).

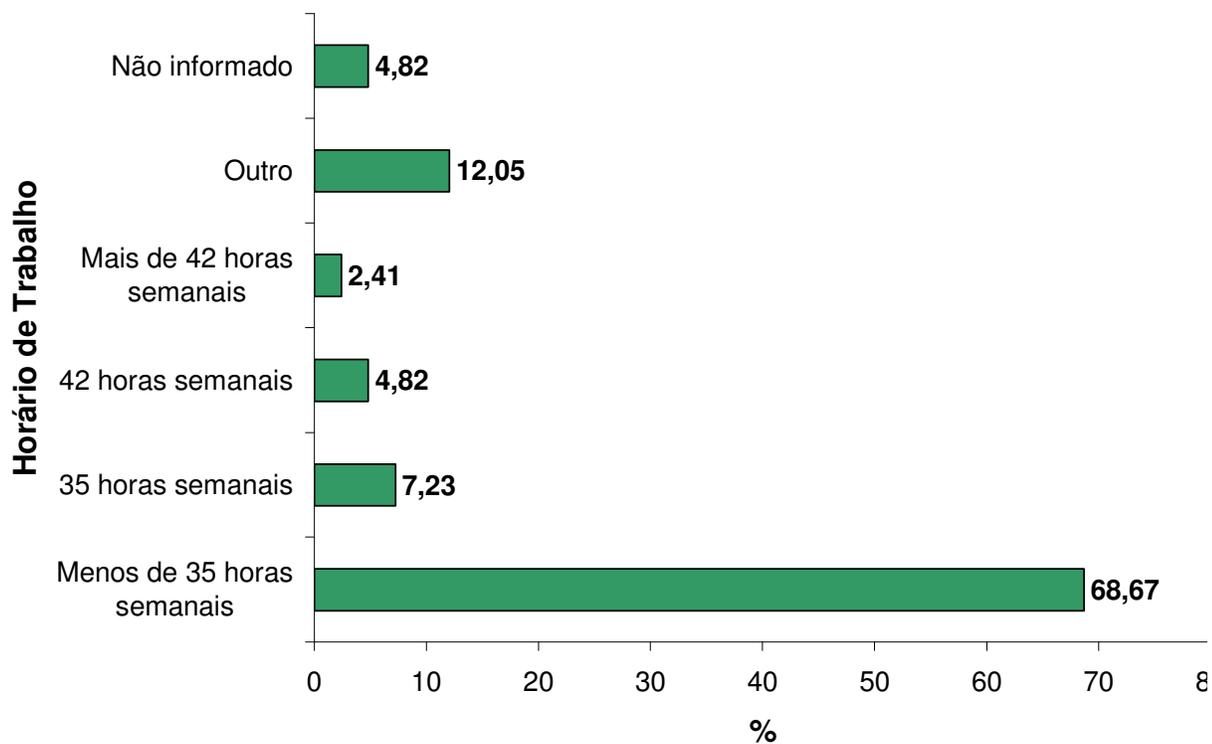


Gráfico 5. Distribuição dos docentes (n=83) na FCM/ PB em 2007 quanto ao horário de trabalho (fonte: o autor).

- **Tipo de Horário**

Quanto ao tipo de horário dos docentes, observou-se que o tipo predominante foi o fixo representando 59,04% (gráfico 6).

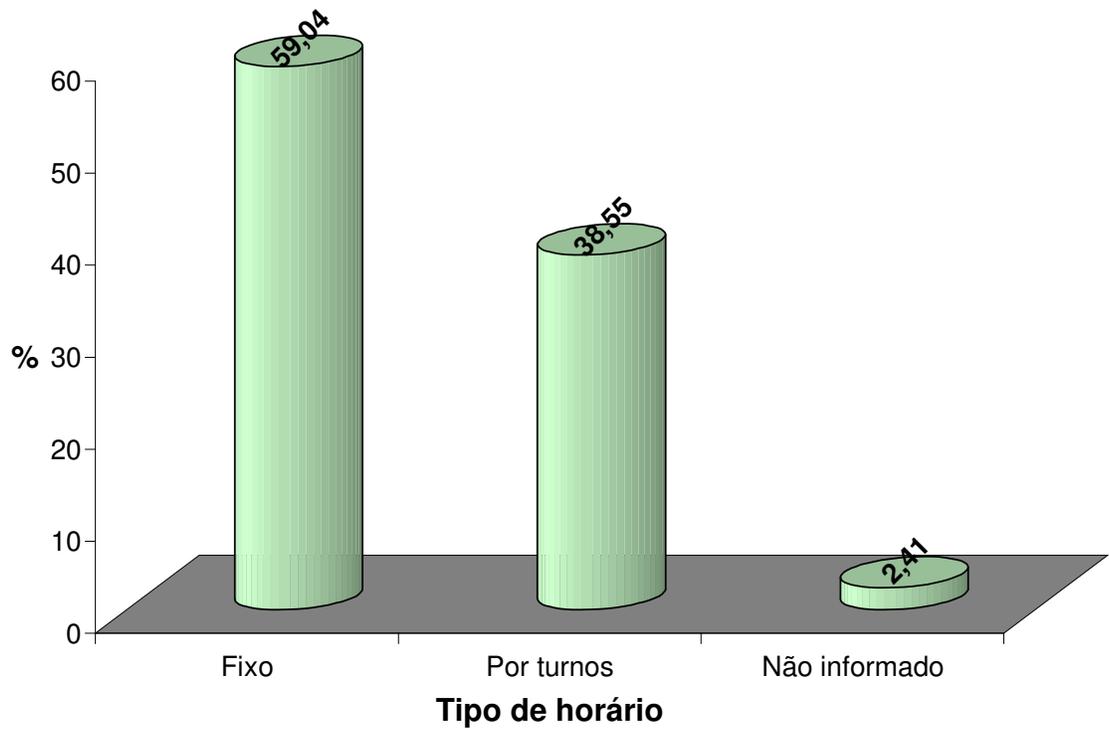


Gráfico 6. Tipo de horário dos docentes (n=83) na FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Tipo de Vínculo**

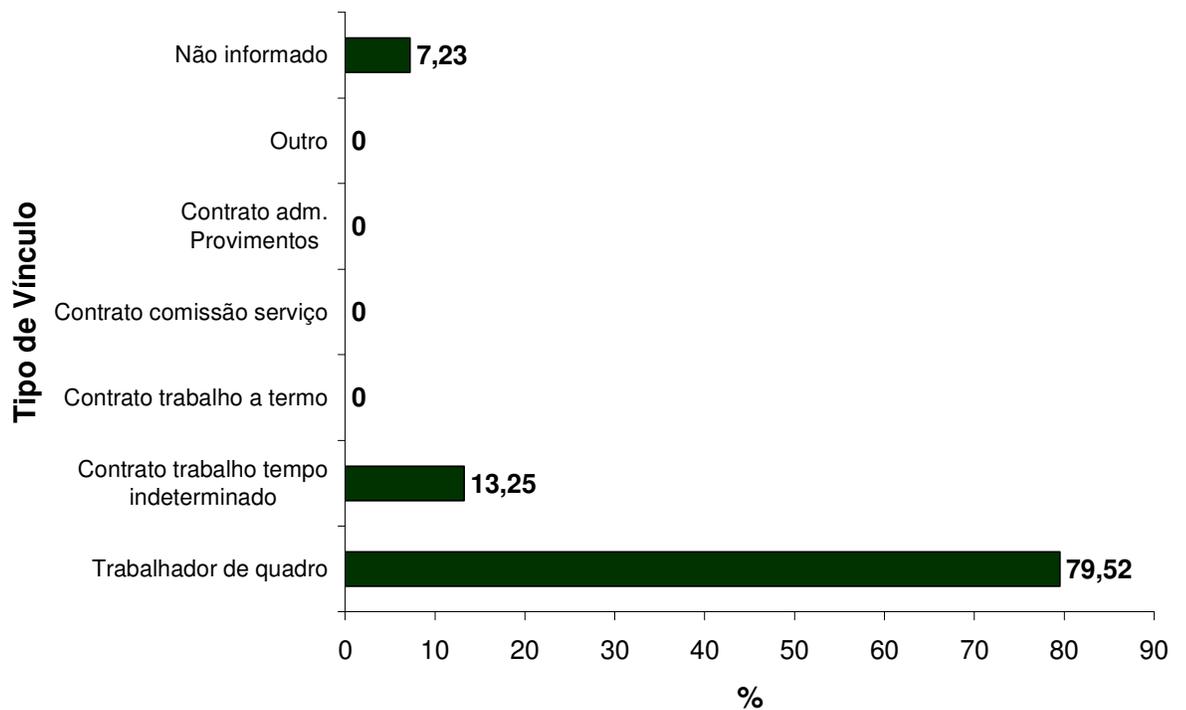


Gráfico 7. Tipo de vínculo dos docentes (n=83) na FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Responsabilidade**

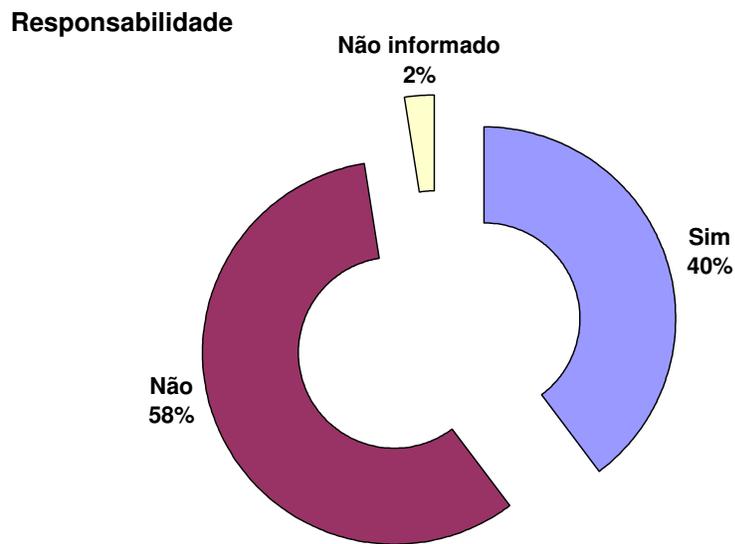


Gráfico 8. Responsabilidade de supervisão por parte dos docentes (n=83) na FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Gestão do Serviço**

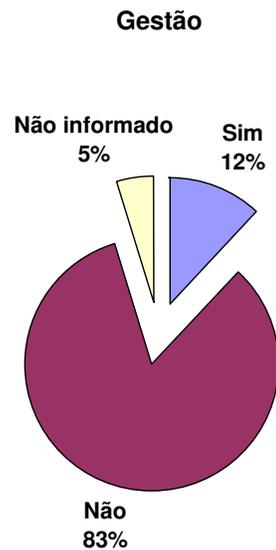


Gráfico 9. Distribuição da gestão de serviços para professores (n=83) da FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Profissão**

Os questionários foram dirigidos ao corpo docente da FCM/ PB, sendo os resultados referentes ao 100% dos professores dos cursos de Fisioterapia e Nutrição. Todavia vale ressaltar que alguns professores ensinam nos dois cursos. A FCM/ PB têm coordenações de “estilos” diferentes, todas trabalhando em sintonia com o regimento interno. A diversidade de estilos, produto da liberdade de desempenho dada a cada coordenador, representa uma característica positiva aonde a pluralidade vem conferir um aspecto dinâmico na interação IES/ discentes.

- **Tempo de Serviço**

No tocante ao tempo de serviço na IES, observou-se que a maioria (42,17%) trabalham a 1 ano (e meses) na FCM/PB, sendo que o tempo de serviço correspondente a 1 e 2 anos perfazem um total de 68,68% da distribuição.

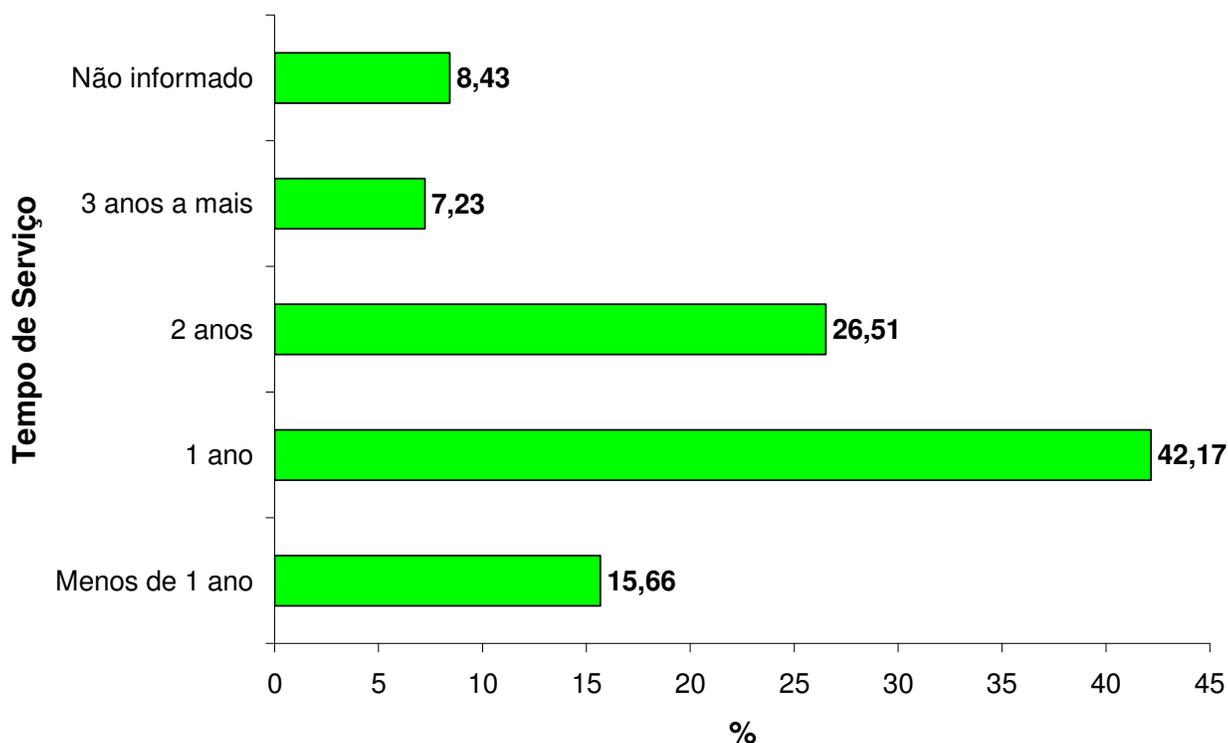


Gráfico 10. Categorias do tempo de serviço dos professores (n=83) da FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **A qualidade do serviço no local de trabalho quanto ao superior hierárquico**

A análise das características do superior hierárquico mostrou que os conceitos Excelente e Muito bom foram os mais frequentes (gráfico 11), perfazendo juntos cerca de 80% da distribuição de conceitos em cada característica inquerida.

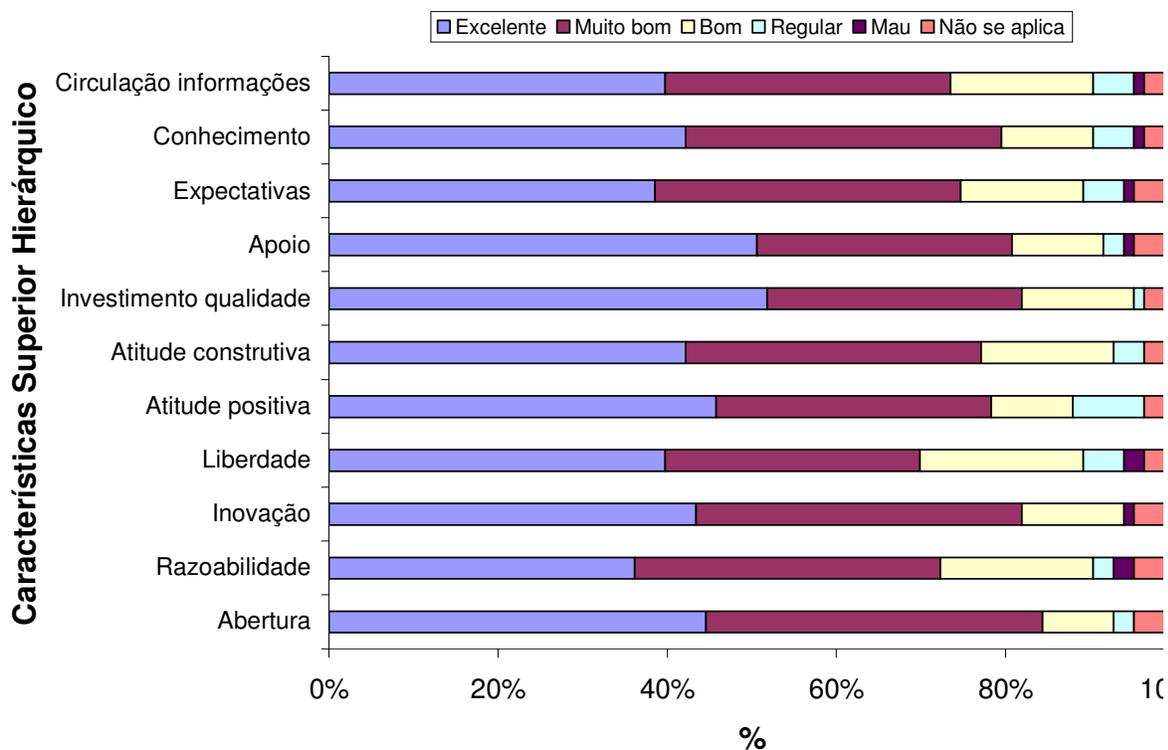


Gráfico 11. Distribuição das características do superior hierárquico, na visão dos professores (n=83) da FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

- **A IES e o Equipamento**

Dentre a caracterização da IES e seus equipamentos, a limpeza destacou-se como item melhor avaliado (gráfico 12), com mais de 90% dos docentes considerando-a como excelente ou muito boa. Os demais itens do grupo apresentaram distribuição semelhante dos conceitos.

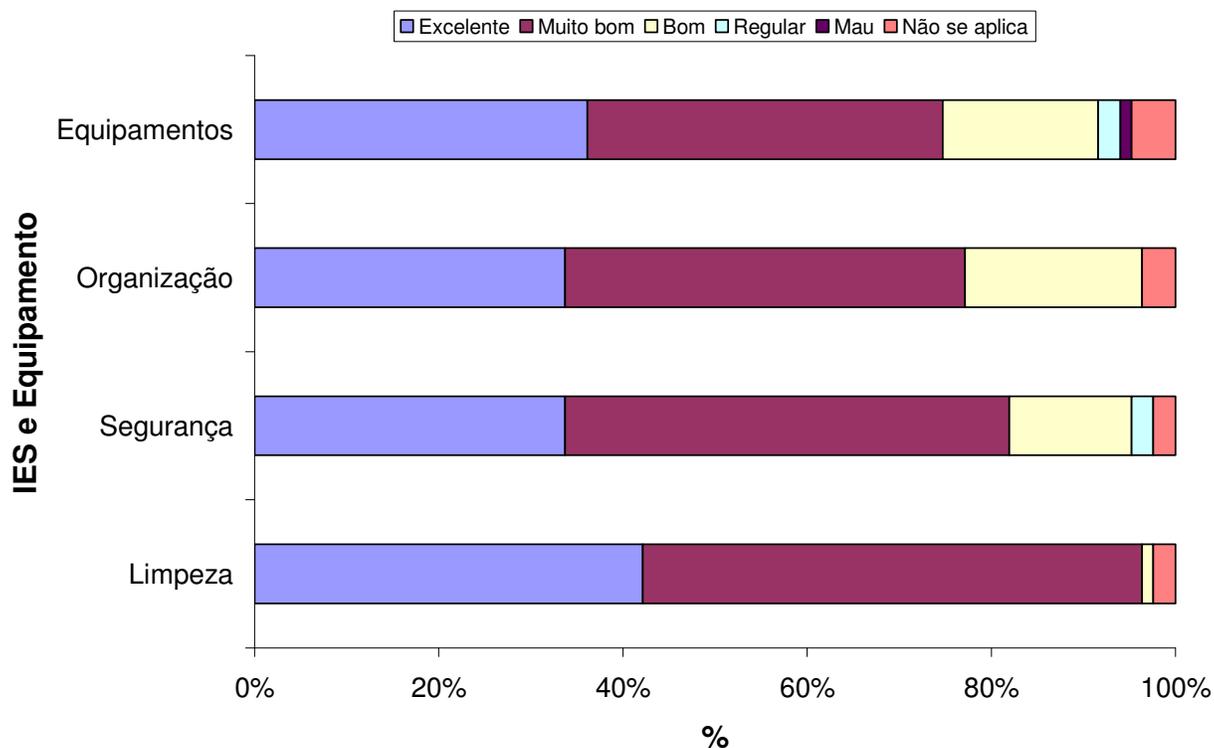


Gráfico 12. Descrição da IES e equipamentos por parte dos docentes (n=83) da FCM/PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Recursos Humanos**

A continuidade do pessoal descreve a estabilidade da equipe no desempenho do serviço. Mais de 80% das avaliações consideraram tal característica como excelente ou muito boa na FCM/ PB (tabela 2).

Tabela 2. Distribuição da avaliação dos recursos humanos em relação à continuidade do pessoal (n=83) da FCM/ PB em 2007.

Continuidade	n	%
Excelente	33	39,8
Muito bom	37	44,6
Bom	8	9,6
Regular	2	2,4
Mau	0	0,0
Não se aplica	3	3,6
Total	83	100

Fonte: o autor.

Já a proporção hierárquica (gráfico 13) relaciona o número de pessoas com funções de supervisão e com funções de execução. A adequação do número de funcionários do serviço em relação à quantidade de trabalho (gráfico 14) também apresentou uma boa avaliação, com aproximadamente 41% do total julgando esta característica como excelente.

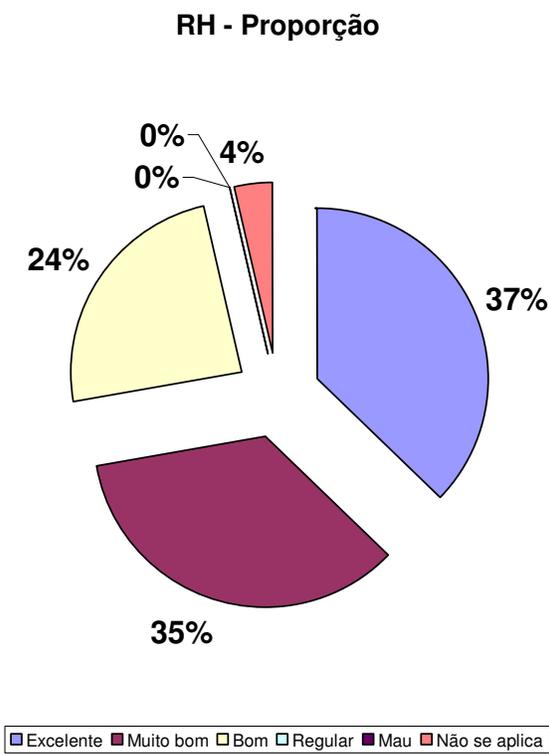


Gráfico 13. Distribuição do RH em relação à proporcionalidade supervisão/ execução (n=83) da FCM/ PB em 2007 (fonte: o autor).

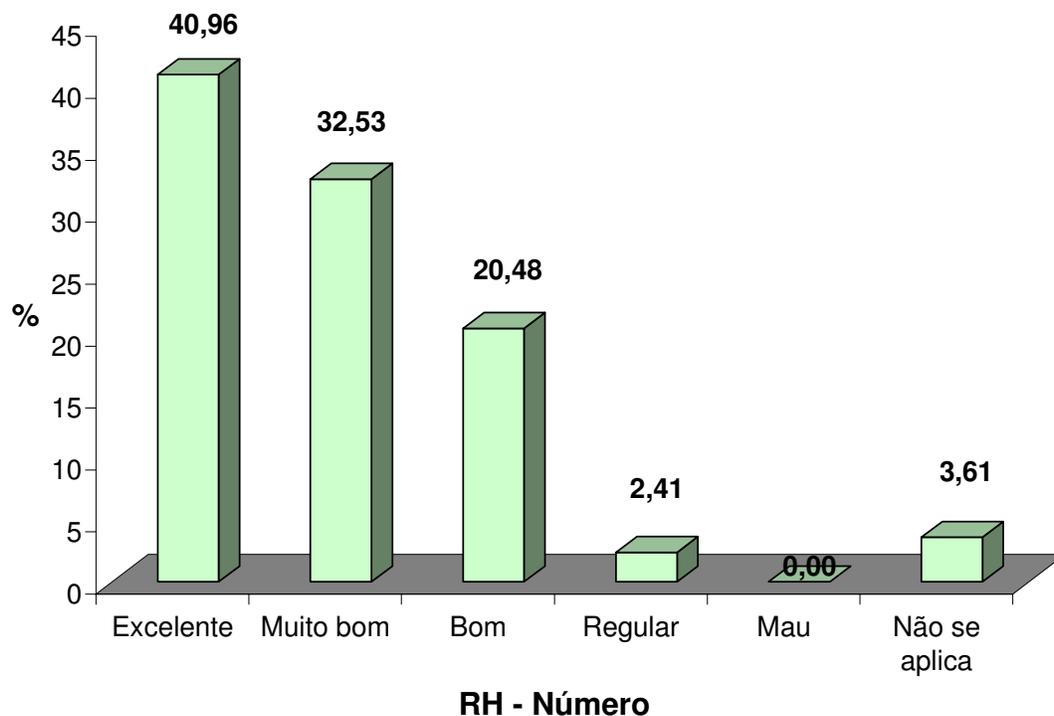


Gráfico 14. Distribuição do RH em relação ao número de funcionários (n=83) da FCM/PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Relacionamento entre os serviços e entre os turnos**

A classificação da forma como o seu próprio serviço se relaciona com o dos outros foi descrita de acordo com o trabalho de equipe e a comunicação entre turnos (gráfico 15). A boa (excelente e muito bom) avaliação do trabalho em equipe atingiu 80% do total, enquanto que na comunicação entre turnos observou-se uma baixa no conceito muito bom, vemos que a maior proporção de não se aplica se deve ao fato de que não temos mais turmas à tarde, só poucos remanescentes.

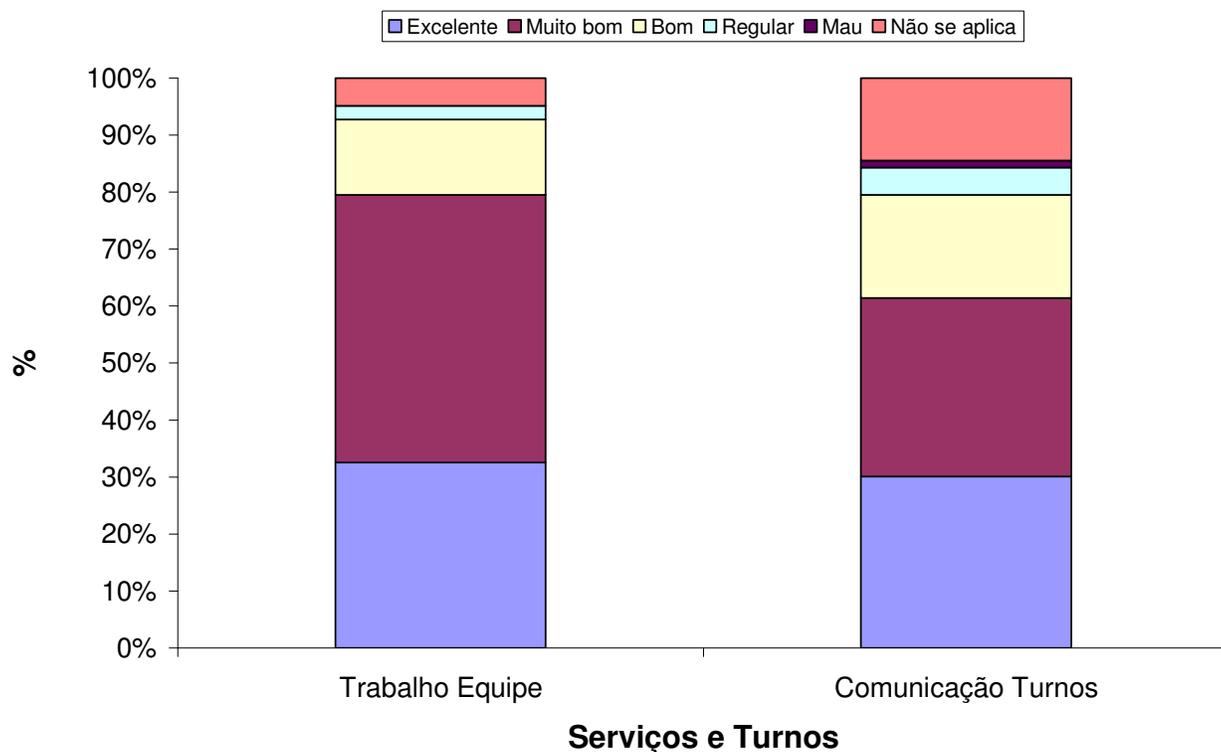


Gráfico 15. Avaliação do trabalho em equipe e da comunicação entre turnos dos professores (n=83) da FCM/PB em 2007 (fonte: o autor).

- **Estado de espírito no local de trabalho**

A FCM/PB mostrou-se como um local de trabalho agradável, sendo que o sentimento dos docentes frente ao estado de espírito próprio e dos colegas foi muito positivo (tabela 3).

Tabela 3. Distribuição da avaliação dos recursos humanos em relação à continuidade do pessoal (n=83) da FCM/ PB em 2007.

ESTADO DE ESPÍRITO					
Dos outros	n	%	Do seu	n	%
Excelente	31	37,35	Excelente	47	56,63
Muito bom	40	48,19	Muito bom	24	28,92
Bom	10	12,05	Bom	10	12,05
Não se aplica	2	2,41	Não se aplica	2	2,41
Total	83	100%	Total	83	100%

Fonte: o autor.

- **Caracterização dos Vencimentos**

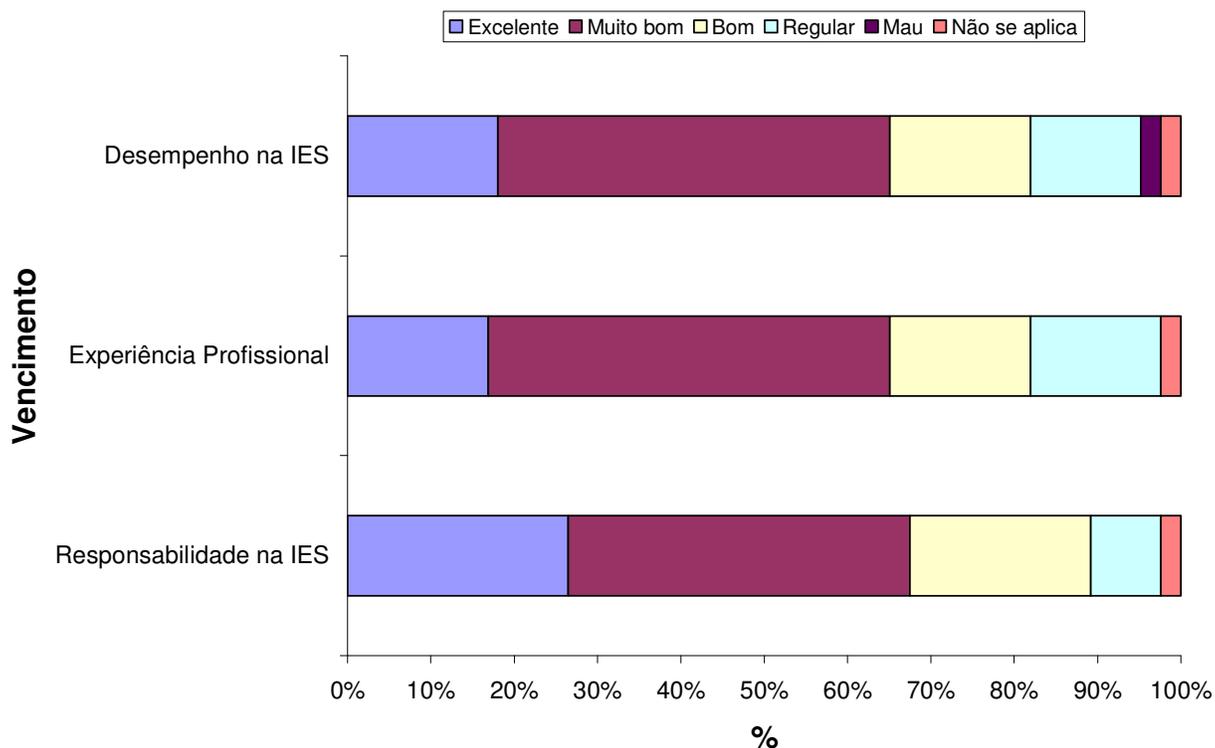


Gráfico 16. Avaliação do vencimento dos professores (n=83) da FCM/PB em 2007 em relação às três características de análise (fonte: o autor).

- **Órgãos de gestão e política da IES**

Em linhas gerais, a avaliação dos órgãos de gestão e política na FCM/ PB em relação às variáveis: reconhecimento, comunicação, queixas e objeções e planificação de atividades foi semelhante (tabela 4).

Quando se avaliou a forma de tratamento dos órgãos de gestão na apreciação e apoio dos profissionais, ou seja, o reconhecimento dos órgãos de gestão, observou-se que aproximadamente 95% dos docentes consideraram como positiva. A comunicação mostrou-se eficiente (93,97%) e mais de 50% das queixas e objeções foram acolhidas pela IES.

O planejamento de atividades apresentou um percentual maior (10,83%) para os conceitos regular/mau/não se aplica. Todavia tal valor não compromete a distribuição dos aspectos positivos.

Tabela 4. Distribuição da avaliação dos recursos humanos em relação à continuidade do pessoal (n=83) da FCM/ PB em 2007.

GESTÃO	Reconhecimento		Comunicação		Queixas		Planificação	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Excelente	24	28,92	21	25,30	16	19,28	20	24,10
Muito bom	41	49,40	42	50,60	46	55,42	33	39,76
Bom	14	16,87	15	18,07	14	16,87	21	25,30
Regular	1	1,20	1	1,20	3	3,61	5	6,02
Mau	0	-	0	-	0	-	1	1,20
Não se aplica	3	3,61	4	4,82	4	4,82	3	3,61
Total	83	100%	83	100%	83	100%	83	100%

Fonte: o autor.

- **Classificação da qualidade dos serviços da IES**

Semelhantemente aos órgãos de gestão e política, a qualidade da prestação de serviços da FCM/PB também alcançou patamares positivos. No tocante às características sensibilidade, capacidade, coordenação e atendimento (gráfico 17), as avaliações docentes apresentaram-nas como muito boas ou excelentes (cerca de 80%).

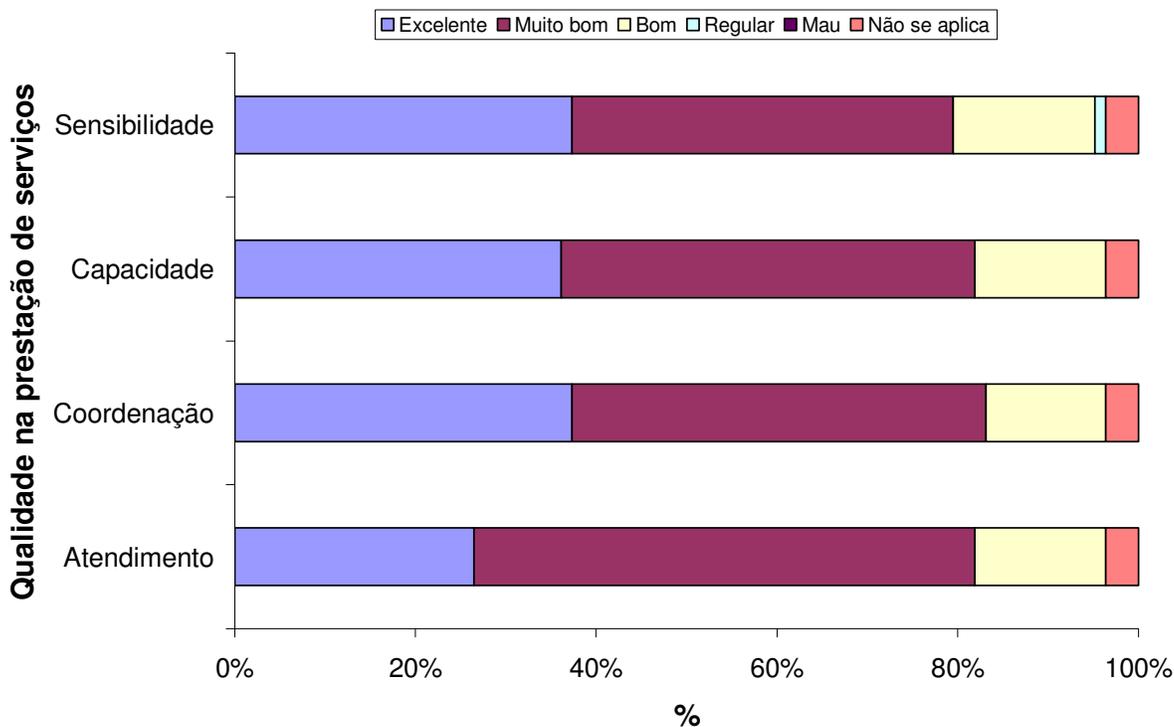


Gráfico 17. Avaliação da prestação de serviços da FCM/ PB, na visão dos docentes (n=83) em 2007 (fonte: o autor).

As condições das instalações para a prestação de serviços, bem como a forma com a qual os clientes são informados acerca dos serviços prestados pela IES mostraram-se satisfatórias (tabela 5).

Tabela 5. Condições e informações sobre a prestação de serviços na FCM/ PB em 2007.

	Condições		Informações	
	n	%	N	%
Excelente	28	33,73	31	37,35
Muito bom	43	51,81	34	40,96
Bom	8	9,64	12	14,46
Regular	1	1,20	3	3,61
Mau	0	-	0	-
Não se aplica	3	3,61	3	3,61
Total	83	100%	83	100%

Fonte: o autor.

Quanto à capacidade da IES em ter informação e em controlar os custos com os serviços prestados, mais uma vez a FCM/ PB exibiu resultados satisfatórios (gráfico 18).

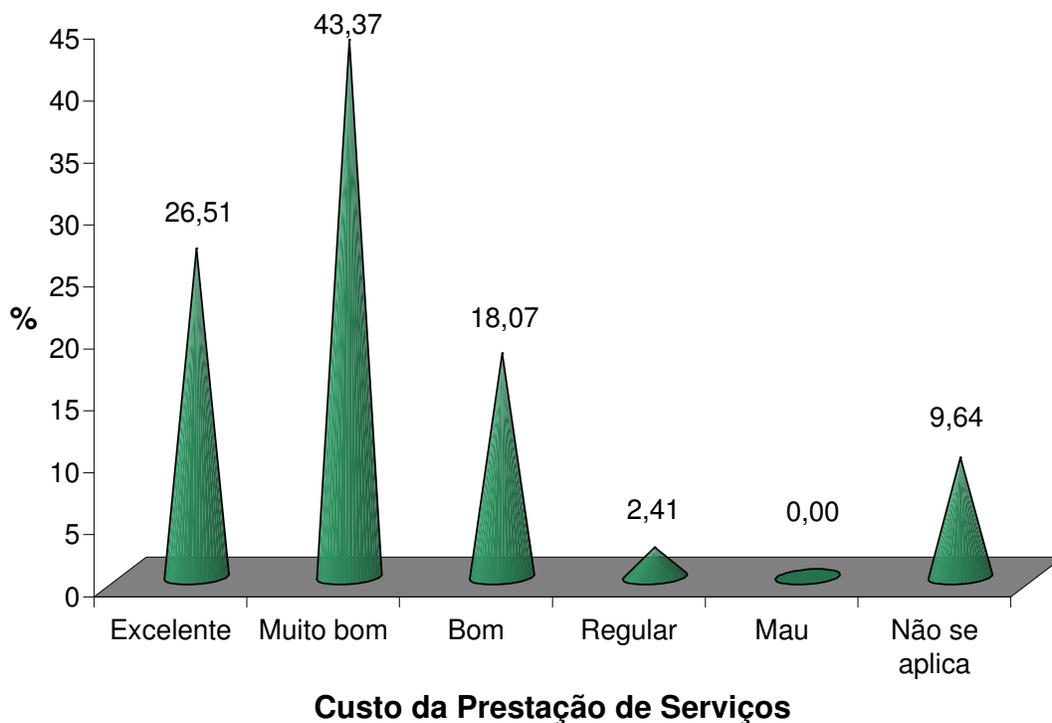


Gráfico 18. Avaliação do custo da prestação de serviços pela FCM/ PB, na visão dos docentes (n=83) em 2007 (fonte: o autor).

- **Qualidade dos serviços na prestação do atendimento**

Analisando-se a qualidade do serviço no atendimento em relação às coordenações dos cursos de graduação oferecidos pela IES (gráfico 19), observou-se que Nutrição e Fisioterapia apresentam perfis similares. Esse resultado retrata a visão dos docentes dos referidos cursos que não têm participação junto à coordenação de Medicina.

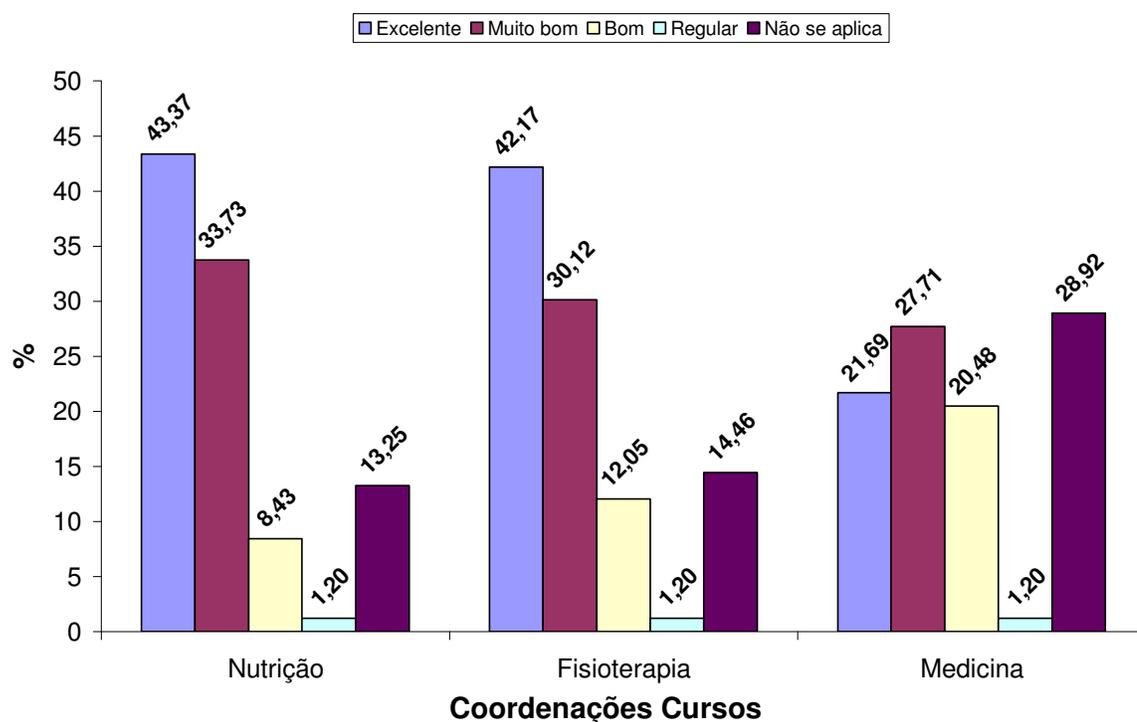


Gráfico 19. Distribuição dos conceitos para as três coordenações de cursos de graduação oferecidos na FCM/ PB, em relação aos professores (n=83) em 2007 (fonte: o autor).

O mesmo foi observado para as coordenações de especialização e de laboratório, sendo que o núcleo psicopedagógico destacou-se ligeiramente (67,47%) (tabela 6).

Tabela 6. Conceituação de algumas coordenações na prestação de serviços na FCM/ PB em 2007.

	Coord. Especialização		Coord. Laboratório		Núcleo Psicopedagógico	
	n	%	N	%	n	%
Excelente	19	22,89	23	27,71	30	36,14
Muito bom	30	36,14	29	34,94	26	31,33
Bom	12	14,46	11	13,25	8	9,64
Regular	2	2,41	1	1,20	4	4,82
Mau	-	-	-	-	-	-
Não se aplica	20	24,10	19	22,89	15	18,07
Total	83	100%	83	100%	83	100%

Fonte: o autor.

No tocante às clínicas escola, a unidade referente ao curso de Fisioterapia destacou-se dentre as demais (gráfico 20).

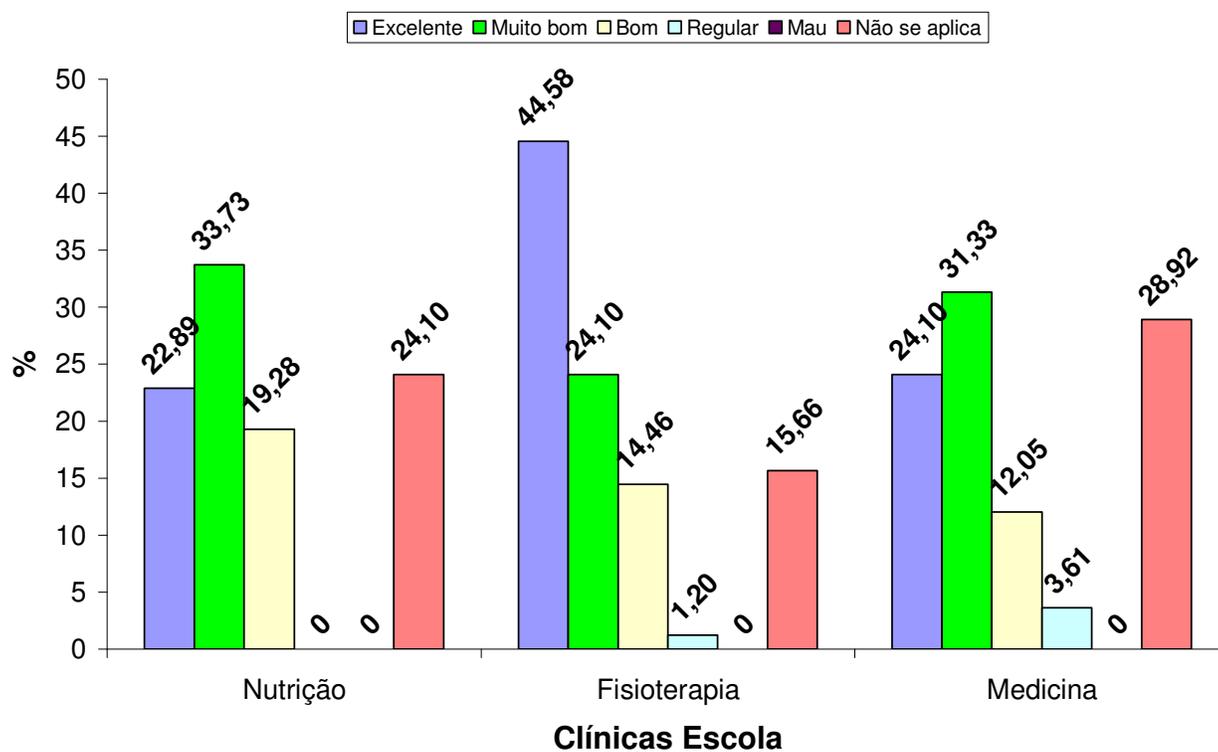


Gráfico 20. Distribuição dos conceitos para as três clínicas dos cursos de graduação oferecidos na FCM/ PB, em relação aos professores (n=83) em 2007 (fonte: o autor).

A secretaria é um setor único para todos os cursos e normatiza as demandas acadêmicas da IES. Seguindo o padrão descrito neste estudo, tal setor também exibiu avaliação positiva por parte dos docentes (gráfico 21).

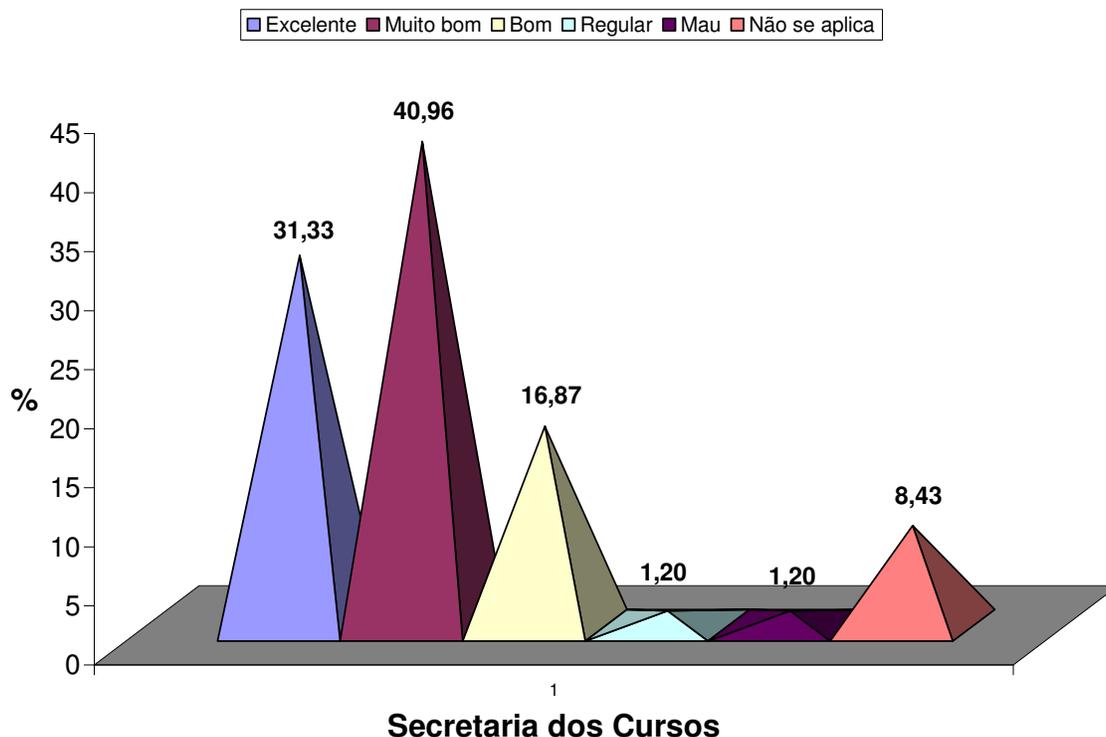


Gráfico 21. Frequência percentual dos conceitos atribuídos pelos professores (n=83) à secretaria da FCM/ PB, em 2007 (fonte: o autor).

Tabela 7. Distribuição das frequências percentuais dos conceitos de alguns órgãos da prestação de serviços na FCM/ PB em 2007.

	Biblioteca		Informática		Comunicação	
	N	%	n	%	n	%
Excelente	37	44,58	27	32,53	30	36,14
Muito bom	31	37,35	34	40,96	37	44,58
Bom	7	8,43	12	14,46	7	8,43
Regular	1	1,20	3	3,61	2	2,41
Mau	2	2,41	2	2,41	-	-
Não se aplica	5	6,02	5	6,02	7	8,43
Total	83	100%	83	100%	83	100%

Fonte: o autor.

Prestação serviços - Adm. Finanças

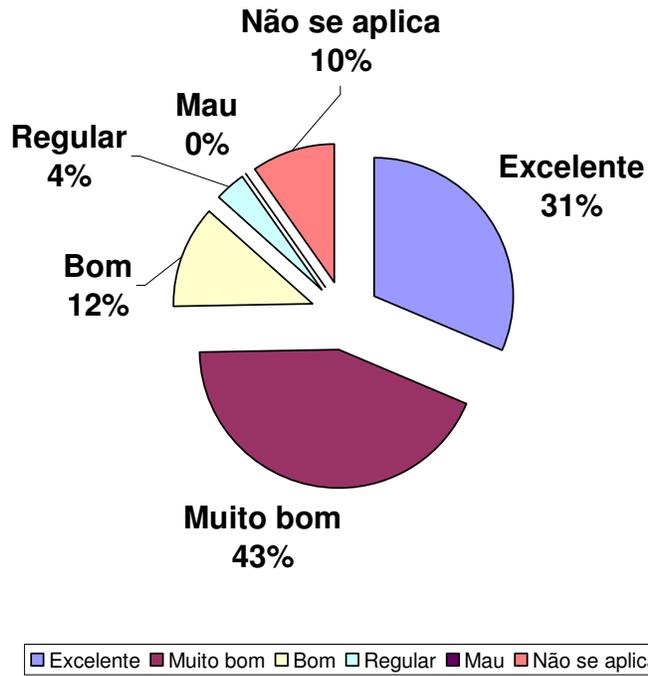


Gráfico 22. Conceitos atribuídos (n=83) à administração financeira, 2007 (o autor).

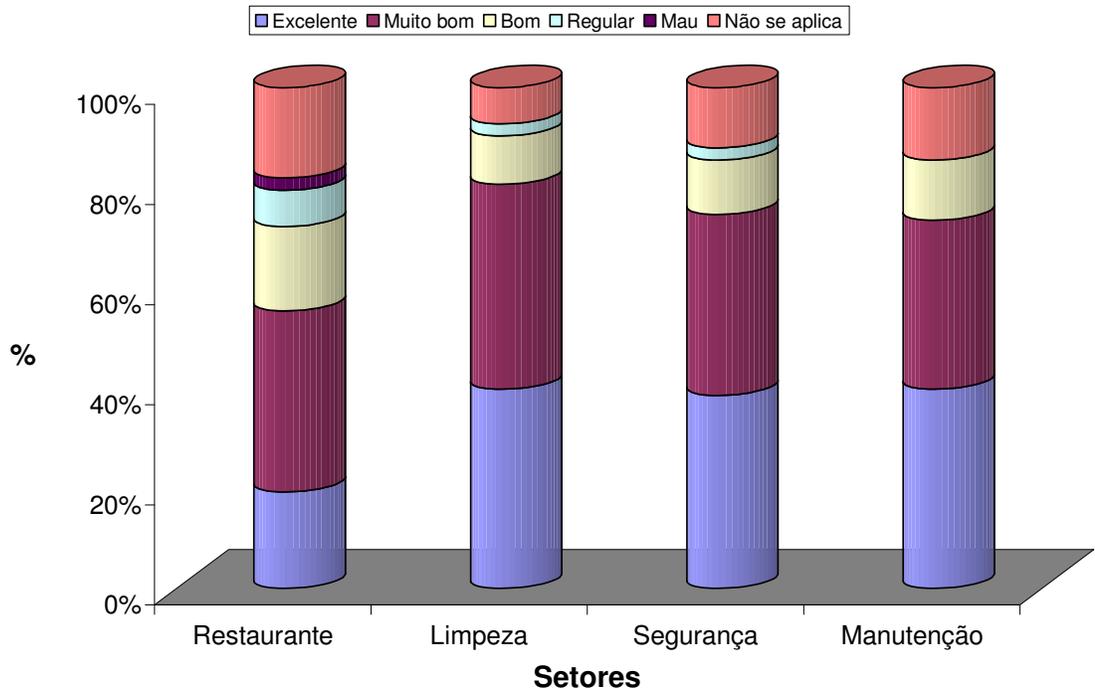


Gráfico 23. Distribuição dos conceitos dos professores (n=83) da FCM/PB para alguns setores avaliados em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Melhoria contínua da qualidade**

Em face à melhoria contínua dos serviços prestados pela FCM/ PB, buscou-se investigar as características como melhoria da qualidade, forma de realização do serviço e conhecimentos sobre a qualidade (tabela 8). Observou-se que os únicos descritores registrados foram: bom, muito bom e excelente.

Tabela 8. Avaliação das melhorias distribuídas por algumas características do serviço prestado na FCM/PB em 2007, na visão dos docentes.

	Melhoria		Forma		Conhecimento	
	N	%	n	%	n	%
Excelente	28	33,73	21	25,30	28	33,73
Muito bom	46	55,42	45	54,22	41	49,40
Bom	6	7,23	14	16,87	11	13,25
Não se aplica	3	3,61	3	3,61	3	3,61
Total	83	100%	83	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

Nos demais aspectos ligados à melhoria contínua da prestação de serviços (gráfico 24), constatou-se que as características idéias, desperdício e ambiente apresentaram o percentual do conjunto de conceitos “muito bom” e “excelente” um pouco abaixo dos 80%. As demais características, a saber: expectativas (81,87%) e orgulho (83,13%) mostraram comportamentos semelhantes com percentuais maiores.

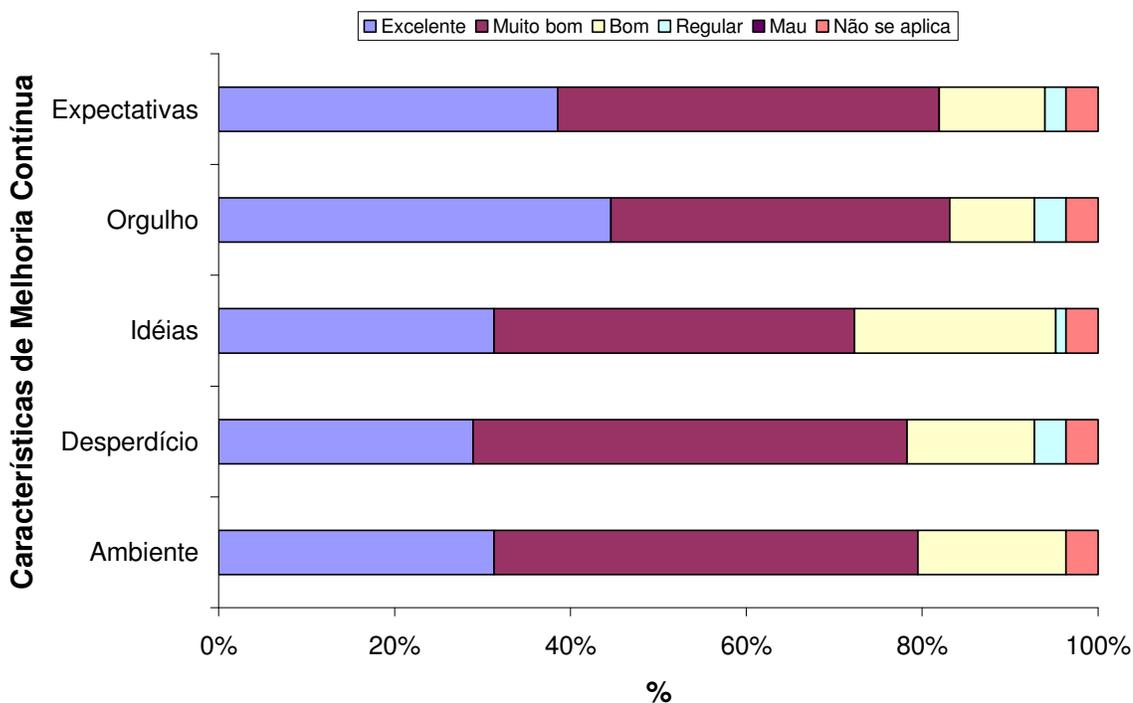


Gráfico 24. Distribuição percentual dos conceitos dos professores (n=83) da FCM/PB para algumas características do aspecto melhoria contínua avaliado em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Opinião geral: satisfação dos alunos com a IES**

Cerca de 83% dos docentes concordam que os alunos da FCM/ PB estão satisfeitos com os cuidados que recebem na IES (gráfico 25).

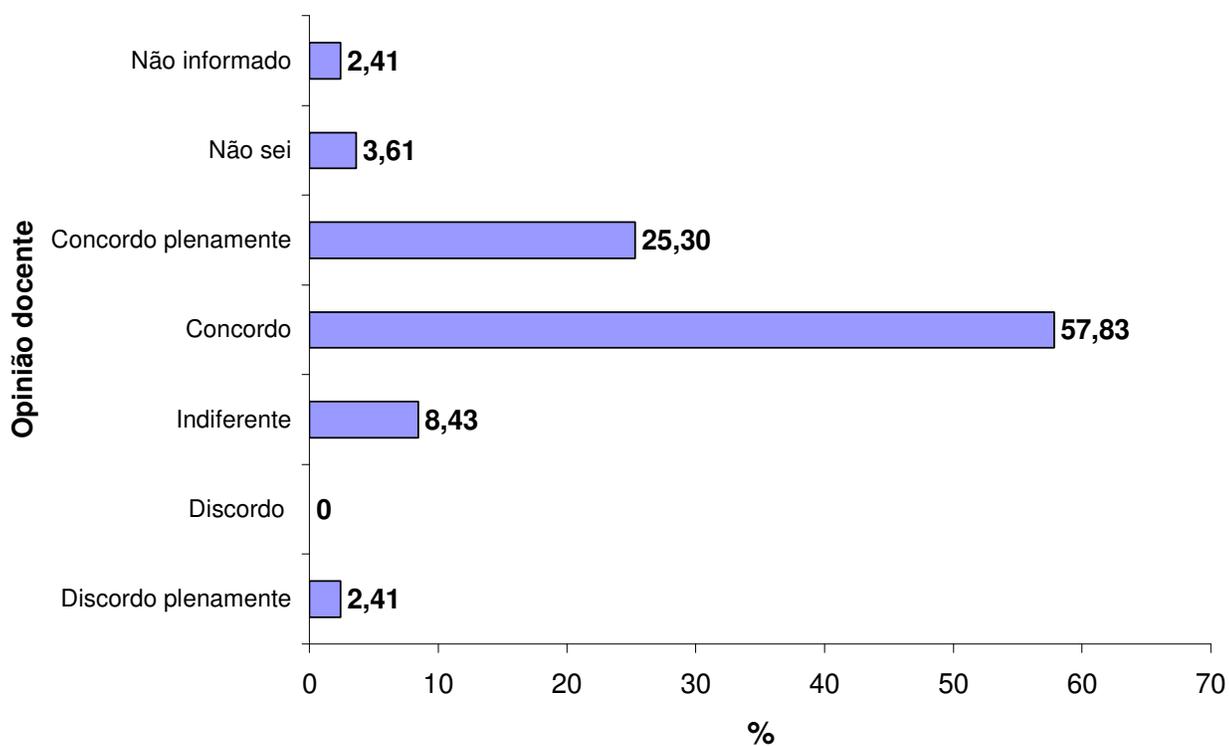


Gráfico 25. Opinião docente (n=83) sobre a satisfação relativa aos cuidados que os alunos recebem da FCM/PB, em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Características da direção**

No tocante às características observadas na direção (gráfico 26), a maioria docente aponta esta área da IES como acessível, com tratamento interpessoal correto e com clara exposição das expectativas com relação ao docente.

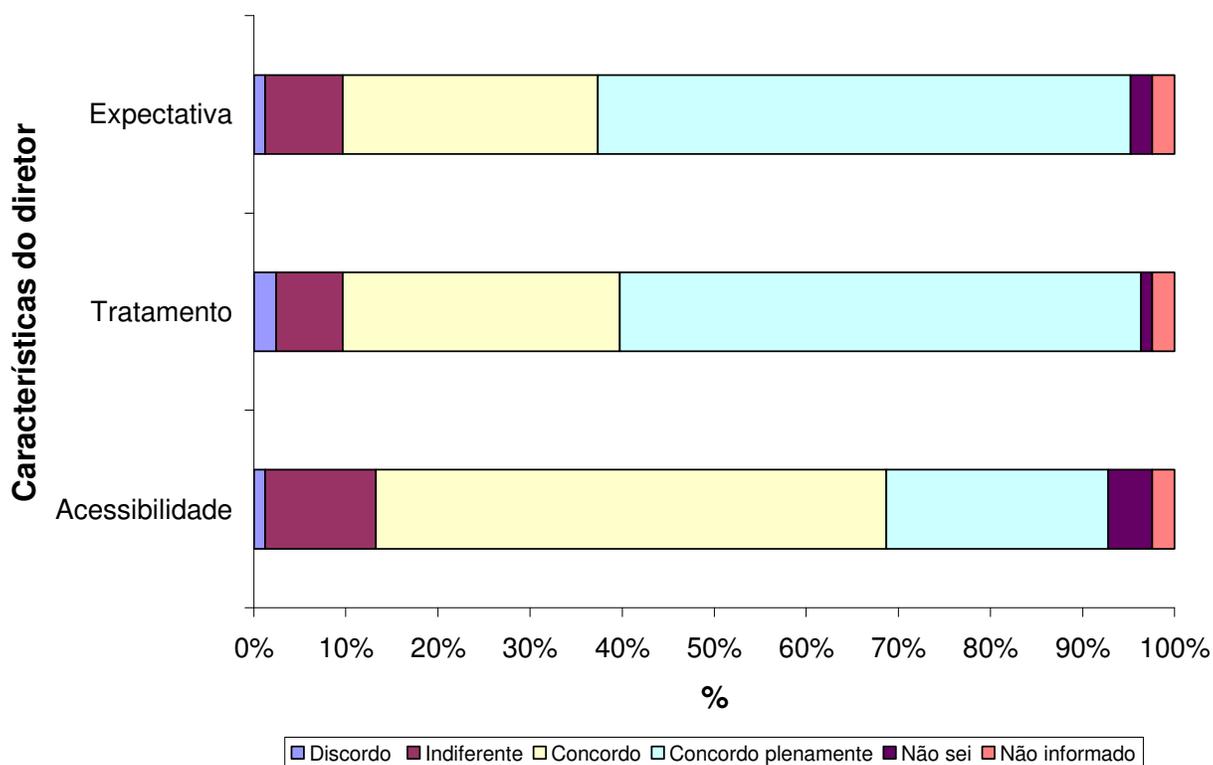


Gráfico 26. Opinião docente (n=83) sobre características observadas na direção da FCM/PB, em 2007 (fonte: dados do autor).

- **Encorajamento no desempenho de funções e o nível de formação docente na vivência com o aluno**

Tabela 9. Opinião docente sobre o encorajamento e a formação recebidos por parte da FCM/ PB, em 2007.

Opinião	Encorajamento		Formação	
	n	%	N	%
Discordo plenamente	1	1,20	0	0
Indiferente	3	3,61	10	12,05
Concordo	41	49,40	44	53,01
Concordo plenamente	36	43,37	27	32,53
Não sei	2	2,41	2	2,41
Total	83	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

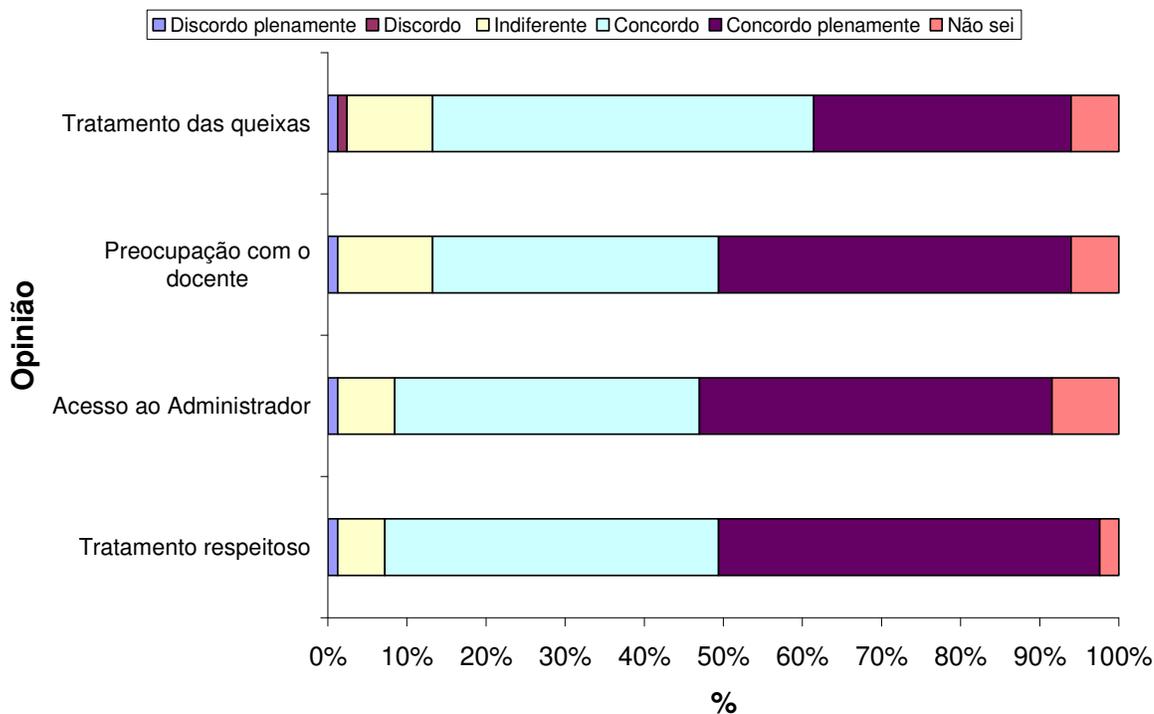


Gráfico 27. Opinião docente (n=83) sobre características observadas na direção da FCM/PB, em 2007 (fonte: dados do autor).

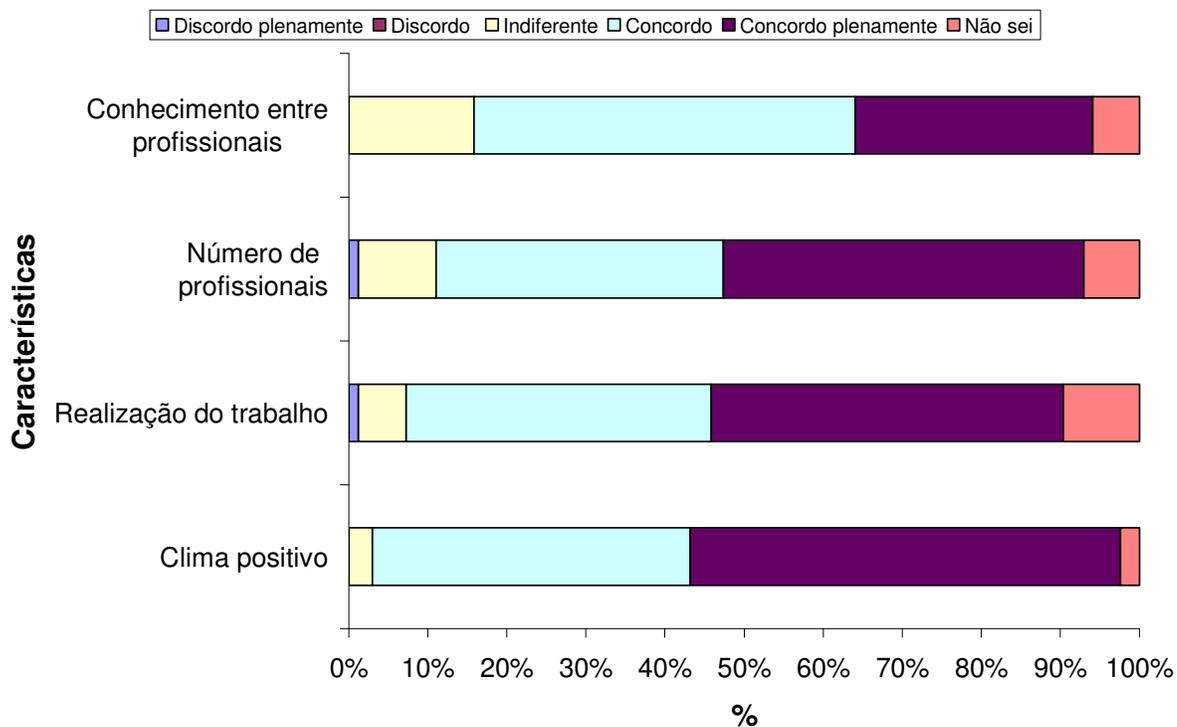


Gráfico 28. Opinião docente (n=83) sobre características observadas no ambiente de trabalho da FCM/PB, em 2007 (fonte: dados do autor).

Participação nos Planos

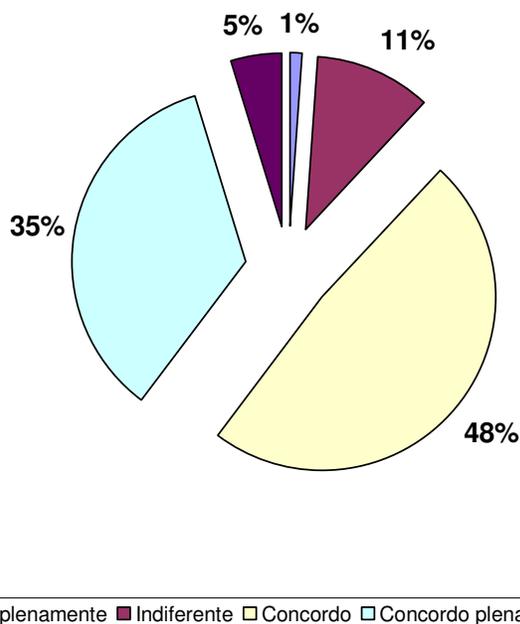


Gráfico 29. Opinião docente (n=83) sobre a participação no planejamento das atividades da FCM/PB, em 2007 (fonte: dados do autor).

17.4 Discussão sobre a satisfação profissional

No âmbito da satisfação, cada profissão tem suas características próprias e imprime uma marca de ação, de modo que o trabalho do professor transcende a si mesmo como indivíduo e apresenta um referencial externo que modula seus modos de produção. Quando o profissional docente está inserido numa instituição de gestão democrática, as mudanças são promovidas num sentido de fortalecer o capital humano.

A descrição das características sócio-organizacionais da Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB) revelou um ambiente propício à realização do trabalho docente, livre de hostilidade e gerido por uma visão que preserva autonomia ao professorado. Deste modo, as classificações através dos conceitos “Excelente” e “Muito Bom” foram notáveis em todas as características estudadas, e refletem a harmonia da gestão democrático-participativa e autônoma na referida IES. Certamente que aspectos como tempo de funcionamento e porte da FCM/PB exerça influência nos resultados alcançados. Todavia a boa avaliação não pode ser subestimada, haja vista não podermos

manipular a variável tempo de funcionamento (a IES só tem quatro anos de funcionamento), mas sim acompanhar a evolução da avaliação numa abordagem prospectiva. Concluímos que a gestão democrático-participativa confere à FCM/ PB uma condição positiva para a atividade docente no que se refere às características sócio-organizacionais, promovendo maior qualidade nos serviços prestados.

17.5 Resultados do esgotamento profissional (BURNOUT)

- **Avaliação do Burnout**

Em termos gerais, a caracterização do esgotamento profissional (Burnout) dentre o professorado da FCM/ PB foi bastante positiva. Comparando-se com um levantamento realizado no Brasil (CODD; VASQUES-MENEZES, 2000), observou-se que a situação é até superior na dimensão exaustão emocional (tabela 10).

Tabela 10. Distribuição percentual comparativa da classificação do Burnout na FCM/ PB (2007) e no Brasil (2000).

Dimensões	Exaustão Emocional		Despersonalização		Realização Pessoal	
	FCM/ PB	Brasil*	FCM/ PB	Brasil	FCM/ PB	Brasil
Níveis						
Baixo	75,90	47,90	75,90	69,10	31,33	31,60
Médio	22,89	27,00	18,07	20,20	13,25	31,50
Alto	1,20	25,10	6,02	10,70	55,42	37,00
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Segundo CODO; VASQUES-MENEZES, 2000.

A caracterização do Burnout na Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB) também foi feita em função do gênero (feminino e masculino) e do tempo de serviço na IES (em anos).

Em relação ao gênero, observou-se que a dimensão exaustão emocional (tabela 11) foi baixa tanto para o sexo feminino (76,79%) quanto para o masculino (73,08%).

Já no Brasil, registra-se que numa amostra de 39 mil professores, aproximadamente 52% apresentaram exaustão emocional entre média e alta (CODO; VASQUES-MENEZES, 2000). A situação apresentada pela Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba (FCM/ PB) não corroborou com tal informação e mais da metade dos docentes apresentou baixo nível de exaustão.

Tabela 11. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao gênero na FCM/ PB em 2007, para a dimensão exaustão emocional.

Exaustão Emocional	Gênero				TOTAL	
	Feminino		Masculino			
	N	%	n	%	N	%
Baixo	44	77,19	19	73,08	63	75,90
Médio	12	21,05	7	26,92	19	22,89
Alto	1	1,75	0	0	1	1,20
TOTAL	57	100%	26	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

Em relação à dimensão despersonalização (tabela 12), observou-se que o nível baixo apresentou maiores percentuais tanto para o gênero feminino (78,95%) quanto para o masculino (69,23%). Tal dimensão refere-se a respostas sem sentimentos e indiferentes em relação às pessoas receptoras dos cuidados/ serviços.

Conforme alertado por Codo e Vasques-Menezes (2000) níveis médios nas dimensões devem servir de alerta para medidas de tratamento e prevenção do desenvolvimento da síndrome do esgotamento profissional.

A literatura identifica que a despersonalização é a dimensão mais forte para o diagnóstico do Burnout segundo Vieira et al. (2006). Os resultados do presente estudo mostram que a despersonalização na FCM/ PB não significou um ponto de alerta na análise do esgotamento profissional.

Comparando-se com pesquisa no território nacional Observa-se que o nível de despersonalização da FCM/ PB assemelha-se aos valores percentuais registrados no Brasil (tabela 10).

Tabela 12. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao gênero na FCM/ PB em 2007, para a dimensão despersonalização.

Despersonalização	Gênero				TOTAL	
	Feminino		Masculino			
	N	%	N	%	N	%
Baixo	45	78,95	18	69,23	63	75,90
Médio	10	17,54	5	19,23	15	18,07
Alto	2	3,51	3	11,54	5	6,02
TOTAL	57	100%	26	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

Quando se tratou da dimensão realização pessoal (tabela 13), a FCM/ PB registrou maiores percentuais para uma alta realização em ambos os sexos (feminino: 50,88%; masculino: 65,38%). Porém em termos gerais, tal resultado é um pouco contrastante com a realidade docente brasileira que aponta uma maior proporção para os níveis baixo e médio de realização pessoal (Codo; Vasques-Menezes, 2000).

Tabela 13. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao gênero na FCM/ PB em 2007, para a dimensão realização pessoal.

Realização Pessoal	Gênero				TOTAL	
	Feminino		Masculino			
	N	%	N	%	N	%
Baixo	20	35,09	6	23,08	26	31,33
Médio	8	14,03	3	11,54	11	13,25
Alto	29	50,88	17	65,38	46	55,42
TOTAL	57	100%	26	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

A avaliação do Burnout na dimensão exaustão emocional, categorizada por tempo de serviço na instituição (tabela 14), registrou-se que os docentes da FCM/ PB encontram-se num nível baixo desta dimensão, independentemente do tempo de serviço na referida IES.

Tabela 14. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao tempo de serviço na FCM/ PB em 2007, para a dimensão exaustão emocional.

Exaustão Emocional	Tempo de serviço na IES										TOTAL	
	< 1 ano		1 ano		2 anos		3 anos a +		Não informado			
	N	%	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Baixo	7	53,85	27	77,14	17	77,27	6	100	6	85,71	63	75,90
Médio	6	46,15	7	20,00	5	22,72	0	0	1	14,29	19	22,89
Alto	0	0	1	2,86	0	0	0	0	0	0	1	1,20
TOTAL	13	100%	35	100%	22	100%	6	100%	7	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

Quanto à dimensão despersonalização (tabela 15) observou-se a mesma tendência.

Tabela 15. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao tempo de serviço na FCM/ PB em 2007, para a dimensão despersonalização.

Despersonalização	Tempo de serviço na IES										TOTAL	
	< 1 ano		1 ano		2 anos		3 anos a +		Não informado		N	%
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%		
Baixo	10	76,92	32	91,43	15	68,18	4	66,67	2	28,57	63	75,90
Médio	2	15,38	2	5,71	5	22,73	2	33,33	4	57,14	15	18,07
Alto	1	7,69	1	2,86	2	9,09	0	0	1	14,29	5	6,02
TOTAL	13	100%	35	100%	22	100%	6	100%	7	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

A dimensão realização pessoal (tabela 16) exibiu maiores percentuais para uma alta realização, excetuando-se a categoria três anos a mais de tempo de serviço. Esta tendência temporal assemelha-se ao descrito pela maioria dos autores (Codo; Vasques-Menezes (2000; Frasilho, 2005; Vieira et al., 2006).

Tabela 16. Distribuição da classificação do Burnout quanto ao tempo de serviço na FCM/ PB em 2007, para a dimensão realização pessoal.

Realização Pessoal	Tempo de serviço na IES										TOTAL	
	< 1 ano		1 ano		2 anos		3 anos a +		Não informado		N	%
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%		
Baixo	4	30,77	14	40,00	3	13,64	3	50,00	2	28,57	26	31,33
Médio	1	7,69	5	14,29	4	18,18	1	16,67	0	0	11	13,25
Alto	8	61,54	16	45,71	15	68,18	2	33,33	5	71,43	46	55,42
TOTAL	13	100%	35	100%	22	100%	6	100%	7	100%	83	100%

Fonte: dados do autor.

- **Entre o Burnout e as características pessoais (Gênero e Tempo de Serviço)**

H1 – O Burnout é independente do gênero do indivíduo

Ao comparar-se o burnout nas três dimensões entre as categorias de gênero (tabela 17), constatou-se que não houve diferença significativa nas dimensões no burnout. Assim, na FCM/ PB, o Burnout foi independente do gênero.

Tabela 17. Escores de pontuação do Burnout (**média** e desvio padrão - **dp**) por gênero na FCM/ PB em 2007.

Dimensões	Gênero				Teste	
	Feminino		Masculino		t	p
	média	dp	Média	dp		
Exaustão Emocional	12,39	7,16	14,37	6,23	- 1,22	0,225 ns
Despersonalização	5,00	5,61	5,37	4,33	- 2,24	0,228 ns
Realização Pessoal	29,77	14,73	26,67	12,21	0,95	0,346 ns

ns = diferença não significativa ($p > 0,05$). Fonte: dados do autor.

Uma abordagem com 66 professores mostrou elevados níveis de Burnout através do instrumento MBI – ES. Todavia ao comparar os mesmos dados obtidos através de outro instrumento de coleta de dados (o TBS – Teacher Burnout Scale), houve uma diminuição nos níveis (Pruessner; Hellhamer; Kirschbaum, 1999). Nossos resultados baseiam-se no instrumento mais utilizado neste tipo de análise, o que aumenta a confiabilidade da análise mesmo que a FCM/ PB seja uma instituição nova e de pequeno porte.

Embora nossos resultados não tenham mostrado esta tendência, a literatura registra que o burnout apresenta dependência em relação ao gênero, comportando-se de maneira diferenciada nas mulheres e homens nas três dimensões. Tais divergências apontam inclusive para graus mais severos nas conseqüências fisiológicas e psicológicas decorrentes do Burnout tais como processos micro inflamatórios em mulheres e depressão nos homens (Shirom; Berliner; Melamed, 2005).

H2 – O Burnout é independente do tempo de serviço na IES

Ao comparar-se o burnout nas três dimensões entre as categorias de tempo de serviço (tabela 18), observou-se que não houve diferença significativa entre os tempos de serviço na IES (ANOVA), sendo o burnout independente de tal característica.

Tabela 18. Escores de pontuação do Burnout (**média** e desvio padrão - **dp**) por tempo de serviço na FCM/ PB em 2007.

Dimensões	Tempo de serviço								Teste	
	< 1 ano		1 ano		2 anos		3 anos a mais		F	p
	média	dp	média	dp	média	dp	média	dp		
Exaustão Emocional	16,92	5,31	12,83	6,75	12,59	6,86	8,50	5,09	2,59	0,06ns
Despersonalização	5,69	3,50	5,20	4,41	5,55	4,89	5,83	3,06	3,10	0,13ns
Realização Pessoal	26,54	13,50	32,09	12,59	25,55	13,13	33,00	18,31	1,42	0,24ns

ns = diferença não significativa ($p > 0,05$). Fonte: dados do autor.

No Brasil, os estudos de prevalência do Burnout apontam para a faixa dos 10% da população trabalhadora com vínculo formal portadora da síndrome do esgotamento profissional, sendo que no cenário mundial a variação fica entre 30 e 47% da população laboral (Vieira et al., 2006). Entretanto, os referidos autores afirmam que há ainda muito a se pesquisar em relação à população brasileira e que somente estudos epidemiológicos prospectivos poderão fornecer robustez às estatísticas.

Em linhas gerais, desde meados da década de 80 houve o registro de que entre 77 e 93% dos professores nos EUA já experimentaram alguma dimensão do Burnout, e atualmente os números só indicam tendência ao aumento em todo o mundo. Ainda segundo Codo e Vasques-Menezes (2000), outros estudos nos Estados Unidos apontaram percentuais de 10,3 a 21,6%, que mostram uma proximidade da estatística brasileira.

Tal fato é preocupante, principalmente para países em desenvolvimento como o Brasil. Em se tratando da FCM/ PB, suas atividades representam avanços para o país, visto que está inserida numa das regiões mais carentes do território nacional - o nordeste.

Desta maneira, a atividade docente representa uma das forças motrizes para o desenvolvimento do nordeste brasileiro. Levantar, monitorar e prevenir taxas altas de

Burnout são atividades inerentes à motivação profissional e conseqüentemente à qualidade do serviço prestado na educação básica ou superior.

Na descrição comparativa entre os 27 estados da federação brasileira, o estado da Paraíba no ano 2000 mostrou percentuais de 13,30% para alta exaustão emocional, 19,30% para alta despersonalização e 27,10% para alta realização pessoal dos trabalhadores em educação.

O estado do Acre teve o maior percentual para a alta exaustão emocional (15,30%); já para a alta despersonalização, o Distrito Federal apresentou o maior percentual (41,90%); e por fim, para a realização pessoal o estado de Pernambuco registra o maior percentual de professores altamente realizados em sua profissão (33,10%) (Codo; Vasques-Menezes, 2000).

Nossos resultados mostraram que a Faculdade de Ciências Médicas da Paraíba teve uma avaliação mais positiva para a exaustão emocional comparativamente às estatísticas do estado onde está inserida. Quanto à dimensão despersonalização, observamos o baixo nível também. Por fim, na realização pessoal, os professores da FCM/ PB superaram positivamente a média estadual, sendo seus docentes com alta realização pessoal.

17.6 Discussão do BURNOUT

Em relação a quantificação do Burnout concluímos que o perfil da FCM/ PB, proporciona um excelente controle sobre o processo (ensino aprendizagem) e sobre o produto (profissional formado na IES), conforme verificamos que o corpo docente encontra-se em ótima avaliação quanto ao esgotamento profissional. Desta maneira, a FCM/ PB dirige suas ações de gestão propiciando ao profissional docente um ambiente que mantém os riscos do Burnout nos níveis mínimos (ou seja, baixos).

É claro que características como presença de vários vínculos empregatícios (havendo contato com outras formas de gestão nas diversas IES) e políticas nacionais de baixos salários tendem a produzir ruídos nas análises futuras sobre o esgotamento profissional, mas tais variáveis não estão sob o controle da Ciências Médicas e de nenhuma outra IES privada. Vale ressaltar que o plano de cargos e salários é uma das propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FCM/ PB que tende a mitigar os efeitos da baixa valorização salarial, tornando desnecessária a acumulação de horas aula em outras IES para complementação salarial.

Ainda, concluímos que a visão de gestão democrática conferindo autonomia docente explica, mesmo que parcialmente, os excelentes resultados evidenciados pelas dimensões do Burnout. Consideramos que a gestão da FCM/ PB deve incluir medidas preventivas à Síndrome de Burnout como estratégia de valorização docente e manutenção do padrão de excelência dos profissionais formados.

18 CONCLUSÃO

18.1 Conclusões

A organização de uma entidade de ensino superior privada é pautada na teoria geral da administração, e recebe influências das tendências clássicas, psicossocial e contemporânea. O fator produtividade está ligado de forma direta as concepções de eficiência e eficácia.

A equipe de trabalho deve apresentar uma liderança capaz de alcançar resultados positivos no âmbito de sua atuação. Os gestores devem ser eficazes, pois somente assim são capazes de solucionar problemas e articular idéias para dessa forma gerar as modificações necessárias.

A linha de trabalho deve-se dar em cima de um planejamento de ações eficaz, sendo que este planejamento, bem como o orçamento deve ser gerado de maneira integrada, para que assim os resultados sejam alcançados. Para o planejamento estratégico devem ser analisados os pontos internos e externos, para que possibilitem a participação mútua e assim haja um comprometimento maior da comunidade em geral com a instituição educacional. No entanto o planejamento estratégico ainda é algo novo, apenas algumas universidades se utilizam do mesmo.

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que tem por objetivo transformar a visão organizacional em realidade. Não lida com decisões futuras, e sim com o futuro das decisões. Não é uma tentativa de eliminar os riscos, e sim de abordar e administrar os riscos de maneira efetiva (eficiente e eficaz).

O planejamento estratégico através do PDE vem sendo orientado e elaborado, levando-se em conta que para a elaboração desse planejamento é necessário que as responsabilidades sejam compartilhadas por todos os setores da instituição. Precisa ser traçado um Plano Pedagógico com todos os parâmetros, indicando os objetivos que se desejam alcançar.

Quanto às experiências educacionais brasileiras de descentralização, estas ainda são minoritárias, apesar de ter tido início por volta dos anos 80 e isso deu espaço para que a educação fosse pensada a partir da realidade escolar e o cumprimento de planejamentos padronizados foi relaxado. As novas políticas públicas passaram a contemplar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa de cunho democrático, com o foco na realidade da escola e de suas comunidades escolar e local.

Após muitos debates e estudos, em 1996 foi estabelecida a gestão democrática na escola, com isso tem-se testemunhado várias mudanças na política na administração da educação brasileira. O discurso político proporciona mais participação da sociedade, inclusive com responsabilidade financeira. O Estado passa a permitir e incentivar a coexistência de várias formas de gerenciamento educacional, aparentemente mais democráticas. Algumas experiências ocorrem com o gerenciamento da escola pública por entidades privadas. Desse modo, a indicação política de diretores escolares perde a primazia e dá espaço à maior participação da comunidade na seleção de diretores escolares e na condução do nível de qualidade do processo educacional.

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração da educação. Provavelmente por isso é que na década de 90 deu-se grande ênfase a essa área do conhecimento como uma possibilidade de atingir o objetivo de preparar cidadãos dignos e competentes através das universidades privadas.

As políticas públicas evoluem, e com elas evoluem os paradigmas gerenciais. Buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da instituição de ensino superior. No entanto, se os educadores não se empenharem, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas e da gestão da IES privada continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios.

A relação que se quer estabelecer entre qualidade e participação no contexto educacional vai muito além da mera questão da competência técnica passível de ser resolvida pela competência dos gestores, pais, professores, alunos, funcionários. Ela envolve questões políticas internas e externas à escola e vislumbram a redução de gastos e de recursos no desenvolvimento do processo educacional.

A sociedade admite a importância da educação superior na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acompanhar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício. Até mesmo planejadores educacionais começam a perceber que o exercício da autonomia pode ser um aliado na busca da qualidade da educação.

Contudo, poucos são os gestores de IESs privadas que exercem gestão democrático-participativa e autonomia. A grande maioria dos que compõem o escalão

superior dos sistemas de ensino discursa sobre a autonomia da instituição. Na prática, eles ainda resistem e cerceiam a autonomia escolar, de certa forma se utilizam de uma pseudoautonomia. A participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática, e para o exercício pleno da autonomia, o que impõe desafios constantes para a comunidade escolar.

A descentralização e a democratização da administração de IES privadas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes, focando-se no lucro em detrimento da qualidade ou vice-versa.

Na maioria das vezes, o eixo central desses processos (autonomia), o indivíduo, não é ouvido com atenção e suas necessidades e objetivos não são nem percebidos. Inserido na organização escolar e no sistema de ensino ainda centralizador (supostamente aberto à participação), na realidade as políticas educacionais restringem a oportunidade de participação do indivíduo apenas à mecânica adesão ao já definido. Com o foco no indivíduo, a gestão participativa na escola pode trazer benefícios à Nação.

A década de 90 testemunhou a implantação de órgãos colegiados, com várias funções (inclusive zelar pela qualidade do ensino e pela transparência dos recursos da instituição). A implantação de colegiados e conselhos educacionais é exemplo de iniciativa, quase sempre política, que busca incentivar possíveis canais de participação representativa na IES.

Para que esses pontos se concretizem e realmente levem à melhoria da qualidade do ensino, faz-se necessária a implantação de projetos pedagógicos elaborados coletivamente a partir do perfil da unidade, sem perder de vista as condições da rede e a política educacional.

Também faz-se necessário à constituição de um Conselho Gestor que garanta a participação das comunidades interna e externa, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ensino de qualidade para a atual clientela da IES.

Dessa forma, faz-se necessária uma gestão democrática como facilitadora do aprendizado do aluno, permitindo-lhe que, através das aptidões cognitivas, construa sua caminhada ao longo da vida. Neste sentido parece estar implícita a importância da gestão compartilhada, não apenas como instância de natureza administrativa, mas como mediação de uma prática pedagógica e política que leve a construção da escola de qualidade, pretendida pela classe trabalhadora.

Somente a partir de tais considerações é que a ocorrência de problemas interrelacionais será minimizada.

Entende-se que existe um conflito em uma IES quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe no outro obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face da outra parte.

Certamente esta definição é limitada, mas, coloca em relevo duas características geralmente associadas à existência do conflito:

- *A Interdependência das partes*, que revela o conflito como fenômeno relacionado em que cada parte tem necessidade da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre o outro certo poder, o que permite impor ao outro certas limitações restringindo-lhe a ação. Este poder está na base de toda transação entre as partes. Sobre este aspecto, a análise das estruturas das relações entre as partes será determinante para melhor compreender o conflito.
- *A incompatibilidade* que é percebida em seus objetivos respectivos remete à natureza subjetiva da frustração na origem do conflito. Além disso, é preciso notar que a incompatibilidade não é, necessariamente, percebida pelas duas partes. A evolução do conflito será então fortemente associada à interpretação que cada parte desenvolve da situação. Os mecanismos de resolução do conflito farão forte apelo a tudo que é suscetível de provocar nas partes em causa uma reinterpretação dos parâmetros do conflito.

Qualquer que seja a ótica, o simples fato de se preocupar com a gestão do conflito implica agir em conta todas as características de um conflito e de dominar tanto suas origens como suas conseqüências.

Os conflitos por vezes podem ser desejáveis, podem servir para estimular os membros das organizações e o choque de idéias divergentes, conduzir a resultados positivos, daí surgiu à idéia de GERIR CONFLITOS e não erradicá-los de forma sumária, o que induziria ao conflito latente, ou mais precisamente um conflito individual o qual não mais conseguiríamos enxergar, gerando assim perda de eficiência e produtividade sem que pudéssemos identificar suas causas.

Tendo como ferramenta todos estes modelos, cabe ao gestor da IES ou mediador da situação, sintetizar o problema, analisar e tomar a decisão certa na hora certa para que não se enfatize a condição de conflito negativo presente no seu meio.

Tendo estas ferramentas, o gestor, de certa forma poderá prever os acontecimentos negativos e minimizar situações de estresse de seus colaboradores .

Cabe a ele também utilizar o conflito em prol de melhorias quanto às filtragens de idéias e para (quando solucionando o conflito) gerar um ambiente de clareza pessoal, e fortalecer mais ainda a sinergia entre as partes, sucumbir às idéias preconceituosas e egoístas para guiar todos os colaboradores aos principais objetivos, e ao cumprimento da missão da instituição.

Escrever sobre motivação não é uma tarefa fácil, devido a complexidade e a subjetividade do assunto. Foi necessário, portanto, limitar a pesquisa, para que se pudessem desenvolver com alguma profundidade os pontos abordados.

18.2 Pistas para Futuras Investigações

Muitos pesquisadores se debruçaram sobre o tema motivação e surgiram diversas teorias que tratam do assunto, dessa maneira percebe-se que não existe um modelo universalmente aceito, dado a complexidade da natureza humana, para generalizar num só modelo todos os aspectos comportamentais. No entanto cada teoria adquiriu caráter complementar e interdisciplinar para orientar os gestores na tentativa de compreender o comportamento humano. A partir desses estudos sobre motivação identificou-se a existência de estreita relação entre motivação e produtividade, desse modo sugerimos para investigação futura uma avaliação dos efeitos da motivação na produção do conhecimento.

A relação produtividade versus motivação é muito importante no momento que os docentes se reconhecem como principais elementos dentro do processo de aprendizagem e deve ser investigada pela Instituição de ensino superior que necessita cada vez mais de produtividade com qualidade para se manter num mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

Aguiar, Maria Aparecida Ferreira de. (1981). **Psicologia aplicada à administração**. Atlas.

Alderfer, Clayton. (1984). **Como motivar pessoas na empresa**. 2. ed. Ediouro.

Alencar, Eunice M. L.(1996).**A gerência da criatividade**. Makron Books.

Aguiar, Maria Aparecida Ferreira de. (1989). **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. Atlas.

Aquino, Cleber Pinheiro de. (1970). **Administração de recursos humanos**. Atlas.

Assmann, Hugo. (1998). **Reencontrar a educação: Rumo à Sociedade Apreendente**. Vozes.

Bergamini, Cecília Whitaker. (1997). **Motivação nas organizações**. 4. ed. Atlas.

_____ (1996).**Psicologia aplicada à administração de empresas**. Atlas.

_____ (1995). **Motivação: mitos, crenças e mal entendidos**. In: Costa, Marisa Cristina Vorraber. Trabalho docente e profissionalismo: uma análise sobre gênero, classe e profissionalismo no trabalho de professoras e professores de classes populares. Sulina.

_____ (1982). **O comportamento nas organizações: os grupos, a liderança e a motivação**. 3^a ed .Atlas.

Brasil, Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimento para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

Chiavenato, Idalberto. (2001) **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**.Vozes.

_____ (2000) **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Campus.

_____ (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Campus.

_____ (1998) **Administração de recursos humanos**. Atlas.

Codo, W; Vasques-Menezes. (2000). I. Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação. **Cadernos de Saúde do Trabalhador**.

Crespo, A. A. **Estatística Fácil**.(2005) Saraiva.

Davis, Keith; NEWSTRON, John W. (1992). **Comportamento humano no trabalho**. Livraria Pioneira.

Delors, Jacques. (2001). **Educação: um tesouro a descobrir**. 5. ed. Cortez.

Drucker, Peter F. (2001). **Melhor de Peter Drucker: o homem**. Nobel.

_____ (1994). **Administração de organizações sem fins lucrativos**. Pioneira.

Estanqueiro, Antonio. (1992). **Saber lidar com as pessoas**. Editorial Presença.

European Foundation. (2007). **Work and health statistics in Netherlands**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Fange, Eugene K. Von. (1972). **Criatividade profissional**. Vozes.

Ferreira, Naura S. C. (1998). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo

Fischer, André L. (2001) **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras** in DUTRA, Joel S., **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Editora Gente.

Fleury, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. (2000). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Atlas.

Frasquilho, MA. (2005). Medicina, uma jornada de 24 horas? Stress e burnout em médicos: prevenção e tratamento. Saúde Mental, **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, 23(2): 89-98.

Freire, Paulo. (1996). **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 18 ed. Paz e Terra.

Galvão, Izabel. (1998). **Emoções e conflitos: análise da dinâmica das interações numa classe de educação infantil**. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Educação da USP.

Hudson, M. (1995). **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Ed. Makron Books.

Kotter, John. (1997). **O Fator liderança**. 4^a Ed, Saraiva.

Krauzs, Rosa R. (1991). **O poder, organizações, empresa e gerentes**. Nobel.

Likert, Rensis; Likert, Jane. (1979). **Administração de conflitos: novas abordagens**. McGrawHill.

- Mager, Robert F.; Pipe, Peter. (1979). **Análise de problemas de desempenho**. Globo.
- Maslach, C; Schaufeli, Wb; Leiter, Mp. (2001). Job burnout. **Annual Revision on Psychology**, 52: 397-422.
- Maslow, Abraham. (1975). **Motivation and personality**. 2a ed . Harper & Row.
- Maximiano, Antonio César Amaru. (2000). **Introdução à administração**. 4. ed. ver. E ampl. Atlas.
- Mcclelland, David. (1973). **The achieving society**. Van Nostrand Co. Inc.
- Minicucci, Agostinho. (1995). **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. Atlas.
- Moore, D.S. (2005). **A estatística e sua prática**. LTC.
- Moreira, Herivelto. (1997). A investigação da motivação do professor : a dimensão esquecida. **Revista Educação e Tecnologia**, n.1, p.74-81.
- _____As condições de trabalho do professor: uma realidade a ser enfrentada. **Revista Comunicações**, Piracicaba, ano 6, n.2, p.119-130, nov.99.
- Moscovici, Feia. (1978). **Desenvolvimento interpessoal treinamento em grupo**. Livros Téc. e Científicos.
- Novaes, Maria Helena. (1972). **Psicologia da criatividade**. Vozes.
- Paro, Vitor Henrique. (2000). **Administração escolar**: introdução crítica. Cortez
- Pérez Gómez, Angel. (1995). **O pensamento prático do professor** : a formação do professor como profissional reflexivo. In : NÓVOA, Antonio (Org.) Os professores e sua formação. Dom Quixote.
- Pontes, B. R. (1996). **Administração de cargos e Salários**. TR.
- Pruessner, Jc; Hellhamer, Dh; Kirschbaum, (1999). C. Burnout, perceived stress, and cortisol responses to awakening. **Psychosomatic Medicine**, 61: 197 – 204
- Raudsepp, Eugene. (1986). **Arte de apresentar idéias novas**. Fundação Getúlio Vargas.
- Read, Herbert. (1968). **Arte e alienação**: redenção do robot. Proueccion.
- Ribeiro, Olivério de Paiva. (2005). **Satisfação dos Profissionais de Saúde**. Viseu. Exame de qualificação (Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Sachs, Randi Toler. (1995). **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Campus.

Schimitz, Egídio. (1999). O professor como profissional. **Estudos Leopoldenses**, v.3, n.4, p.113-126.

Sharma, Robin. (2003). **Leadership wisdom from the monk who sold his ferrari: The 8 Rituals of Visionary Leaders**. Hay House, p. 78-81.

Shirom, S.T; SHIROM, A; Berliner, Is; Berliner, S; Melamed, (2005). S. The association between burnout, depression, anxiety and inflammation biomarkers: c-reactive protein and fibrinogen in men and women. **Journal of Occupational Health Psychology**, 10(4): 344 – 362.

Srour, R. H. (1998). **Poder, cultura e ética nas organizações**. Campus.

Vieira, I; Ramos, A; Martins, D; Bucasio, E; Benevides-Pereira, Am; Figueira, I; Jardim, (2006). S. Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso. **Revista de Psiquiatria RS**, 28(3): 352-356.

Wagner, John A; Hollenbeck, John R. (2002). **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3 Edição, Saraiva.

Walton, R. E. (1985). **From control to commitment ia the work place**. Harward Business Review, mar/abr.

Zaleznik et al. (1990). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. Livraria Pioneira Editora. p.25-43.

20 ANEXOS

20.1 Questionário esta IES como o seu local de trabalho

Esta IES como
o seu local de trabalho

Instruções:

Este questionário contém perguntas que nos ajudarão a compreender a imagem que os profissionais têm acerca desta IES.

Isto é apenas um questionário e não um teste. Não existem respostas certas nem erradas.

Demore o tempo que entender por forma a responder completamente as perguntas colocadas.

NÃO ESCREVA O SEU NOME NESTE QUESTIONÁRIO. TODAS AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS.

Certifique-se que respondeu a todas as perguntas, mesmo que tenha dúvidas.

Escolha apenas uma resposta por cada pergunta.

OBRIGADO POR PARTILHAR CONOSCO A SUA OPINIÃO

DADOS SOBRE AS SUAS FUNÇÕES NA IES

Indique, por favor, o nome do seu Serviço?

1. HORÁRIO DE TRABALHO: qual o seu horário de trabalho? Escolha apenas um.

- 1 Menos de 35 horas semanais
 - 2 35 horas semanais
 - 3 42 horas semanais
 - 4 Mais de 42 horas semanais
 - 5 Outro (por favor, especifique)
-

2. TIPO DE HORÁRIO:

- 1 Fixo
- 2 Por turnos

3. TIPO DE VÍNCULO:

- 1 Trabalhador de quadro
 - 2 Contrato de trabalho por tempo indeterminado
 - 3 Contrato de trabalho a termo
 - 4 Contrato em comissão de serviço
 - 5 Contrato administrativo de provimento
 - 6 Outro (por favor, especifique)
-

4. RESPONSABILIDADE: Tem responsabilidades de supervisão perante outro?

- 1 Sim
- 2 Não

5. GESTÃO DO SERVIÇO: Tem funções de gestão ou de chefia no Serviço?

- 1 Sim
- 2 Não

6. PROFISSÃO:

- 1 Professor(a)
 - 2 Auxiliar de funções administrativas/financeiras
 - 3 Auxiliar de funções acadêmicas
 - 4 Profissional de apoio à manutenção e limpeza
 - 5 Profissional de apoio à segurança
 - 6 Outra. Qual?
-

7. TEMPO DE SERVIÇO: Aproximadamente há quanto tempo trabalha nesta IES? ____ anos ____ meses.

A QUALIDADE DO SEU SERVIÇO COMO LOCAL DE TRABALHO

Coloque um “X” no quadrado que melhor exprima a sua opinião.
Mesmo que não tenha certeza acerca de alguma pergunta, dê a sua resposta.

8. O SEU SUPERIOR HIERÁRQUICO

Pense no seu superior hierárquico. É a pessoa que diretamente lhe distribui tarefas, avalia o seu desempenho, ou a quem deve apresentar os problemas. Como é que classificaria essa pessoa nos seguintes itens?

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
A. ABERTURA: abertura e disponibilidade revelada para consigo.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
B. RAZOABILIDADE: justo e razoável para si e para os outros.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
C. INOVAÇÃO: permite-lhe experimentar novas formas de executar o seu trabalho.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
D. LIBERDADE: liberdade e responsabilidade que lhe é dada para tomar decisões quando necessário.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
E. ATITUDE POSITIVA: diz quando algo é bem feito.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
F. ATITUDE CONSTRUTIVA: diz quando e como o seu trabalho pode ser melhorado.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
G. INVESTIMENTO NA QUALIDADE: esforço despendido pelo seu superior hierárquico para melhorar a qualidade.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
H. APOIO: forma como seu superior/a apóia perante os outros quando necessita.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
I. EXPECTATIVAS: informação sobre como as coisas devem ser feitas e quais as regras.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
J. CONHECIMENTOS: a experiência e conhecimentos do seu superior sobre o seu desempenho.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
K. CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO: informação adequada e a tempo.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

9. A SUA IES E O EQUIPAMENTO

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
A. LIMPEZA: nível de limpeza das salas e equipamento.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
B. SEGURANÇA: nível de segurança das salas e equipamentos	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

(roubo, segurança física).

C. ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO: forma como a IES se encontra organizada para que consiga trabalhar de forma adequada.

D. EQUIPAMENTO: disponibilidade de bom equipamento.

<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

10. RECURSOS HUMANOS

A. CONTINUIDADE DO PESSOAL: estabilidade da equipe do seu Serviço.

B. PROPORÇÃO HIERÁRQUICA: relação entre o número de pessoas com funções de supervisão e com funções de execução.

C. NÚMERO DE PROFISSIONAIS: adequação entre o número de profissionais do serviço e a quantidade de trabalho.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

11. RELACIONAMENTO ENTRE OS SERVIÇOS E ENTRE OS TURNOS

Como classifica a forma como o seu Serviço se relaciona com outros?

A. TRABALHO DE EQUIPE: forma como os vários Serviços colaboram com o seu Serviço.

B. COMUNICAÇÃO ENTRE TURNOS: forma como é feita a comunicação nas mudanças de turno.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

A QUALIDADE DESTA IES COMO LOCAL DE TRABALHO

12. ESTADO DE ESPÍRITO NO LOCAL DE TRABALHO

A. DOS OUTROS: forma como pensa ser encarado pelos outros pelo fato de trabalhar nesta Instituição

B. DO SEU: forma como encara o fato de trabalhar nesta Instituição.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

13. COMO CARACTERIZA O SEU VENCIMENTO EM RELAÇÃO ...

A. A SUA RESPONSABILIDADE NESTA IES.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

B. A SUA EXPERIÊNCIA COMO PROFISSIONAL

C. AO SEU DESEMPENHO NESTA IES.

<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

14. ÓRGÃOS DE GESTÃO E POLÍTICA DA IES

A. RECONHECIMENTO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO: forma como os órgãos de gestão tratam, apreciam e apóiam os profissionais.

B. COMUNICAÇÃO: forma como os órgãos de gestão comunicam e dialogam com os profissionais.

C. QUEIXAS E OBJEÇÕES: forma como os órgãos e gestão lidam com as queixas dos profissionais.

D. PLANIFICAÇÃO DE ATIVIDADES: forma como os órgãos de gestão informam os profissionais acerca dos projetos e objetivos da IES.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

QUALIDADE DA SUA IES NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

15. COMO SE CLASSIFICA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS QUE ESTA IES PRESTA AOS SEUS CONSUMIDORES?

A. ATENDIMENTO: facilidade no processo de atendimento aos usuários dos serviços, incluindo o tempo despendido.

B. COORDENAÇÃO DOS SERVIÇOS: trabalho da equipe de todos os profissionais da IES na prestação de serviços aos seus cliente.

C. CAPACIDADE DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO: forma como os profissionais da educação desempenham as suas funções.

D. SENSIBILIDADE: sensibilidade dos profissionais em relação aos problemas e preocupações dos usuários.

E. CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES: limpeza, conforto, iluminação e temperatura.

F. INFORMAÇÕES: forma como os clientes são informados acerca dos serviços prestados pela IES, seus horários de funcionamento, e outras dúvidas nesse aspecto.

G. CUSTO DOS SERVIÇOS: capacidade da IES em ter informação e em controlar os custos com os serviços prestados.

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PRESTAÇÃO DO ATENDIMENTO

Baseado na sua opinião, classifique a globalidade dos cuidados prestados pelos serviços abaixo discriminados, tendo em consideração aspectos relacionados com a competência e a eficácia.

Coloque um “X” na coluna “não tem”, caso a sua IES não disponha desse Serviço.

Depois de classificar cada um dos Serviços indique com um “X” a frequência com que se relaciona com esse Serviço.

	Não tem	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Com que frequência está em contato com este Serviço ou Departamento		
							Frequente	Às vezes	Nunca
A. Coordenação de Nutrição	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
B. Coordenação de Fisioterapia	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
C. Coordenação de Medicina	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
D. Coordenação de Especialização	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
E. Coordenação de Laboratório	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
F. Núcleo psicopedagógico	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
G. Clínica Escola de Nutrição	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
H. Clínica Escola de Fisioterapia	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
I. Clínica Escola de Medicina	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
J. Secretaria	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
L. Biblioteca	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
M. Informática	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
N. Comunicação	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
O. Administração e Finanças	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
P. Restaurante	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
Q. Limpeza e conservação	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
R. Manutenção e Serviços	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6
S. Segurança e Vigilância	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6

MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

17. Este próximo grupo de perguntas servirá para avaliar a forma como a sua IES está a caminhar na melhoria da qualidade. Por favor, responda tendo em atenção o seu Serviço e a sua IES.

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Mau	Não se aplica
A. MELHORIA DA QUALIDADE: esforço do seu Serviço na melhoria contínua, na relação com os clientes e profissionais.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
B. FORMA DE REALIZAÇÃO DO SERVIÇO: forma como o funcionários realizam suas tarefas, de forma à não ser necessário uma correção dos possíveis erros futuros.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
C. CONHECIMENTOS SOBRE QUALIDADE: forma como foi preparado para melhorar qualidade no seu Serviço.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
D. AMBIENTE DE TRABALHO: confiança e afeto que os profissionais do seu Serviço têm uns pelos outros.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
E. DIMINUIR O DESPERDÍCIO: esforço desenvolvido no sentido de evitar desperdícios e repetição de tarefas.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
F. PARTILHA DE IDÉIAS: encorajamento e partilha de idéias que permitam melhorar o serviço.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
G. ORGULHO DA PROFISSÃO: orgulho que sente no desempenho de funções da sua profissão.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6
H. EXPECTATIVAS NA QUALIDADE: compreensão da missão e dos objetivos da sua IES e as suas expectativas de qualidade.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6

20.2 Questionário MBI(Maslach Burnout Inventory)

Frequência	0	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Algumas vezes, ao ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes durante o mês	Uma vez por semana	Algumas vezes durante a semana	Todo Dia

Frequência

Declarações

(0 – 6)

1 -	Sinto-me emocionalmente drenado pelo meu trabalho
2 -	Sinto-me usado no final de um dia de trabalho
3 -	Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho
4 -	Consigo facilmente entender como meus alunos se sentem sobre as coisas
5 -	Sinto que trato alguns alunos como se eles fossem objetos impessoais
6 -	Trabalhar com pessoas, todos os dias, é realmente uma tensão para mim
7 -	Lido efetivamente com os problemas dos meus alunos
8 -	Sinto-me exaurido pelo meu trabalho
9 -	Sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho
10 -	Tenho-me tornado mais insensível com as pessoas, desde que peguei este trabalho
11 -	Estou preocupado que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente
12 -	Sinto-me muito energizado
13 -	Sinto-me frustrado pelo meu trabalho
14 -	Sinto que estou trabalhando muito duro
15 -	Realmente não me importo com o que acontece com algum aluno
16 -	Trabalhar diretamente com pessoas leva-me a ficar com muito estressado
17 -	Consigo facilmente criar uma atmosfera com os meus alunos
18 -	Sinto-me exaurido depois de trabalhar bem de perto com meus alunos
19 -	Tenho atingido muitos objetivos que valeram a pena no meu trabalho
20 -	Sinto-me como se estivesse com a “corda para arrebentar”
21 -	No meu trabalho, lido com problemas emocionais muito claramente
22 -	Sinto que alguns alunos me culpam por alguns de seus problemas