

RELACIONAMENTO HUMANO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE



www.unicentro.br

Symone Matioli Pimenta

Pós-Graduanda do Curso de Especialização (Pós-Graduação *lato sensu*) em Formação de Professores para Docência no Ensino Superior, UNICENTRO, 2007.

Jamile Santinello

Professora Orientadora. Mestrado em Educação – UEM, Especialização em Computação Aplicada ao Ensino - UEM. Departamento de Pedagogia UNICENTRO; Graduação em Processamento de Dados - UNOPAR; Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Departamento de Pedagogia.

RESUMO

O relacionamento humano e a motivação são elementos presentes tanto nas organizações, como nas escolas, e agem no ambiente influenciando as pessoas. Este artigo teve como tema o relacionamento humano delimitado à motivação no ambiente escolar e buscou apontar técnicas para um bom relacionamento no ambiente de trabalho, visando melhorar a qualidade de vida, as relações interpessoais e a auto-estima através da motivação. Enfocou, ainda, estratégias de trabalho em equipe, elencou técnicas e métodos empregados para motivar a equipe escolar, e investigou a prática da motivação na escola. Teve como objeto de estudo os 05 (cinco) professores da Escola Tempo Feliz, que foram questionados sobre motivação, liderança motivadora, aspectos da diversidade e fatores que determinam a qualidade de vida. Os resultados revelam que os professores se deparam com situações no ambiente do trabalho que exigem criatividade, espírito de equipe e automotivação.

Palavras-chave: Equipe Escolar, Motivação, Liderança, Metas.

ABSTRACT

The human relationships and motivation are elements present in both organizations, such as schools, and act on the environment influencing people. This paper addressing the human relationship to motivation defined in the school environment and tried pointing techniques for a good relationship in the workplace to improve the quality of life, interpersonal relations and self-esteem through motivation. Focused, yet, strategies, teamwork, cast techniques and methods used to motivate the team at school, and investigated the practice of motivation in school. Had as its object of study, 05 (five) teachers of the Happy Time School, which questioned how about motivation, motivating leadership, issues of diversity and factors that determine the quality of life. The results show that teachers are faced with situations in the work environment that requires creativity, sense of team and automotivação.

Key word: School team, Motivation, Leadership, Goals.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea exige de seus membros uma grande capacidade de adaptação. Isso faz com que um acadêmico, ao chegar à sala de aula, já traga consigo uma bagagem de informações e conhecimentos desconhecidos pelo docente, o que pode acarretar dificuldades no convívio com os alunos que refletirão em seu contato com o grupo de trabalho.

Sendo assim, faz-se necessário que as instituições de ensino tracem metas, deixando de lado a estagnação de um sistema burocrático de ensino, oferecendo formação aos integrantes do grupo de trabalho escolar para que atuem de forma eficiente. Elas também devem prover recursos didáticos que ofereçam suporte e facilitem o tratamento do conhecimento emitido e recebido, no processo de convívio, para que consigam a excelência pessoal e profissional dentro e fora da escola.

Neste enfoque, o relacionamento humano e a motivação tornam-se elementos fundamentalmente presentes no discurso organizacional. Sabe-se que as escolas se diferem substancialmente das organizações por sua natureza e objeto, mas assemelham-se à elas por sua composição fundamental, o “capital humano”¹.

Desta maneira, torna-se necessário que os indivíduos que compõe um quadro escolar saibam se adequar às transformações ocorridas pela modificação da formação individual e coletiva e desenvolvam estratégias para exercerem liderança motivacional em sua equipe, propiciando a si mesmos e aos seus colegas o impulso para contornarem obstáculos e firmarem elos com a qualidade de convivência.

Baseado nessa perspectiva, este trabalho utilizou como base de pesquisa as teorias publicadas sobre comportamento humano, motivação, liderança e qualidade de vida, com enfoque no ambiente escolar e justifica em razão de que o relacionamento humano e motivação são elementos presentes no discurso empresarial, e de que as escolas diferem substancialmente das empresas por sua natureza e objeto, mas também são formadas por pessoas, de modo que é importante saber se a Teoria das Relações Humanas e a Motivação podem ser aplicadas também em ambientes escolares.

Assim, objetivou-se elucidar técnicas para um bom relacionamento no ambiente de trabalho, visando melhorar a qualidade de vida, as relações interpessoais e a auto-estima por meio da motivação. Para tanto, enfocou estratégias de trabalho em equipe, elencando técnicas e métodos empregados para motivar a equipe escolar e investigando a prática da motivação na escola.

A motivação e sua inserção na equipe escolar é considerada como de grande valia, de modo que este trabalho investigou as teorias propostas na literatura existente, relacionando-as com as práticas dos professores e identificou de que forma é realizado o trabalho com relacionamento humano e motivação na equipe escolar do Ensino Fundamental e Educação Infantil.

O universo da pesquisa foi a Escola Tempo Feliz, localizada no município de Coronel Vivida, no Estado do Paraná, tendo como elementos da pesquisa os docentes.

Assim sendo, este artigo tem como objeto de estudo a motivação, compreendendo que ela está ligada com a satisfação, ou seja, com o resultado direto de estar motivado. Remanesce, desta forma, a questão de que cada professor possa realizar

¹ O capital humano é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado está nas habilidades dos empregados, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente, diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências (SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* (orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

uma auto-análise no sentido de desprender-se de ideologias ultrapassadas, que o acompanham muitas vezes acompanhadas inconscientemente, limitando-o quanto ao avanço no conhecimento e no melhor desempenho de suas atribuições.

2 MOTIVAÇÃO: CONCEITO E COMPORTAMENTO HUMANO

Nesta seção, o enfoque é para a motivação, seus conceitos e sua relação com o comportamento humano nas teorias motivacionais.

2.1 Motivação

O estudo da motivação representa a busca por explicações de determinados comportamentos, e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano. Assim, a motivação é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Segundo Maximiano (2000, p.299) a “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

O poder da motivação se reflete nas atitudes que temos diante da vida, bem como cada pessoa lida com as situações, e no que interessa a cada uma. A pessoa que usa o poder da motivação, não tem medo de correr riscos, pois sabe que a capacidade de reverter as situações mais difíceis depende mais dela do que do meio em que vive.

Para Neves (2004, p.1), a motivação “[...] é uma fonte inspiradora para qualquer pessoa ir à busca de uma meta, é o que nos impulsiona para lutar todos os dias pelos nossos sonhos”. O ser humano não perceberá o grande potencial que possui se não estiver disposto a acreditar que pode fazer coisas que os outros acreditam impossíveis.

De modo geral, a motivação dos indivíduos tem como objetivo satisfazer às suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. As capacidades humanas dependem da sua motivação no trabalho, desejos, carências, amores, esforços, ódios e medos. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação.

Neste sentido, é importante entender o conceito de motivação como sendo adaptado à nova realidade. Ele é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, ou seja, tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente), e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Assim, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2000, p.128).

Dentre os autores que se preocupam com o tema do trabalho, cita-se Herzberg (1959), que sugeriu uma distinção entre fatores higiênicos e fatores de motivação no trabalho. Maslow (1970), por sua vez, organizou a hierarquia das necessidades, partindo das necessidades mais básicas em relação ao ato de sobreviver, chegando até a necessidade de auto-realização. Duas visões distintas do ser humano foram propostas por McGregor (1960): uma delas, basicamente negativa, chamada de Teoria X e outra, basicamente positiva, chamada Teoria Y (CHIAVENATO, 2004, p.478-9; ROBBINS, 2002, p. 153).

O motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de certa forma. Um

motivo gera uma ação (origem palavra); esse impulso é gerado por um fator externo (provindo do ambiente) e do raciocínio do indivíduo. Está relacionado com a cognição (conhecimento) das pessoas e seus paradigmas formados durante a vivência (LEWIN *apud* CHIAVENATO, 2000).

Assim, Lewin *apud* Chiavenato (2000, p.127) definiu três concepções relacionadas ao comportamento humano:

- Comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- Comportamento é motivado por algum objetivo;
- Comportamento orientado para objetivos pessoais. Existe sempre impulso, desejo, necessidade.

Neste sentido, as diferenças são apontadas por Lewin quando afirma que a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro desta diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isto possa parecer (BERGAMINI, 1982).

Chiavenato (2004, p.477) define motivação como sendo “[...] o direito de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

Ao definir motivação, o autor aponta três aspectos considerados essenciais: a direção do comportamento que se traduz em objetivo; a força e a intensidade do comportamento, visto como o esforço; e a duração e persistência do comportamento, representando a necessidade. Constituem, portanto, como seus elementos fundamentais, os objetivos organizacionais, o esforço e as atividades individuais (CHIAVENATO, 2004).

O significado de motivação alia-se ao comportamento, que se move em razão de causas internas ao próprio indivíduo e de causas externas, que se originam no ambiente. A motivação, então:

[...] é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2000, p. 299).

Além desse significado, o termo motivação tem recebido outras explicações e outros usos, como na pesquisa motivacional, nas estratégias de *marketing*, onde abrange causas ou motivos que produzem um comportamento esperado (MAXIMIANO, 2000).

Após apresentar algumas definições e conceitos sobre a motivação, a seção seguinte aborda a motivação e o comportamento, especialmente quanto à inter-relação entre os dois termos.

2.2 Motivação e Comportamento

O comportamento é visto como o resultado da motivação por algum objetivo, ainda que esses objetivos possam derivar, muitas vezes, de impulsos do subconsciente, dificultando sua análise e avaliação. Ele tem como unidade básica a atividade e seu desenvolvimento decorre de um motivo, ou seja: “Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 18).

A motivação não é algo observável de modo unificado, mas em relação ao comportamento, compreendendo que esse último se caracteriza em razão da energia despendida e de um objetivo ou meta. Assim, é o motivo que predispõe o indivíduo a persistir em um comportamento orientado para um objetivo, aberto à transferência ou permanência do mesmo. A compreensão do comportamento humano, portanto, recebe o auxílio da identificação de um motivo que explica as atividades desenvolvidas pela pessoa (BRAGHIROLI, 1999).

Para compreender o comportamento humano, é preciso aceitar a existência de causas que se denominam de necessidades humanas básicas ou motivos, como forças conscientes ou subconscientes que submetem o comportamento do indivíduo. Para Chiavenato (2004, p.128), “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. Tais necessidades são citadas em três níveis de motivação: necessidades fisiológicas, psicológicas e auto-realização.

De acordo com Bergamini (1982), concernente ao motivo, o comportamento é dividido em dois componentes: o impulso, que se refere ao processo interno que move a pessoa à ação, e o objetivo, fim ou recompensa daquilo que foi buscado pelo indivíduo, motivo de cessação do impulso e de orientação do comportamento.

Inseridos nos motivos estão elementos como os objetivos, que se localizam fora das pessoas e são chamados recompensas esperadas ou incentivos, bem como a intensidade do motivo, um elemento que tende a diminuir quando esse motivo for satisfeito ou quando for bloqueada a sua satisfação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Um comportamento determinado por uma situação motivadora significa uma nova entrada no inventário da experiência de uma pessoa, de modo que sendo essa entrada precoce, seu efeito potencial sobre o comportamento futuro será maior. O reforço do comportamento, por sua vez, implica em padronização e dificuldade em sua modificação, indicando que as operações de mudanças na personalidade se dão com mais sucesso na fase inicial da vida (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Bergamini (1982, p. 108), “A personalidade do homem [...] não constitui apenas uma estrutura impassível, à espera de um mundo que se modifique à sua volta, para que sejam atendidos seus anseios e ansiedade”. Assim, o autor entende a personalidade como um elemento com dinâmica própria, com características como as de um movimento configurado por integração de vivência, interação constante de suas estruturas básicas, afeito à mudanças e evoluções. É conduzido esse elemento pelo dinamismo como principal característica de personalidade normal, que lhe impele à ação.

Ao modificar-se, a personalidade muda seus componentes psíquicos em virtude de sua maturação,

transforma-se com relação aos seus componentes físicos e fisiológicos e vai, no decorrer do tempo, acumulando todo um lastro de experiências vividas, conforme os diferentes aspectos ambientais, culturais e sociais que se lhe apresentem (BERGAMINI, 1982, p. 108).

Se a vivência humana se traduz em constante renovação, a insatisfação é elemento inato ao indivíduo, que busca realizar-se consigo mesmo e contrapor-se à estagnação, e passando a duvidar da normalidade de sua personalidade. Aí entra a motivação, como sintoma da vida psíquica, envolvendo-o em uma dinâmica cuja origem e processamento se situam no interior da própria vida psíquica, tornando-se um fenômeno psicológico (BERGAMINI, 1982).

Diante do exposto, é possível observar que a motivação é um elemento intrinsecamente ligado à busca de objetivos, e que estes, invariavelmente, têm a função de atender alguma necessidade do ser humano. Na seção que segue são apresentadas as

teorias motivacionais, que buscam as razões verdadeiras para o comportamento do ser humano, assim como as respostas para aquilo que origina a ação comportamental.

2.3 Teorias Motivacionais

Nesta seção, são apresentadas as teorias motivacionais, abordadas pela literatura sob diferentes óticas. Dentre elas, podem ser citadas: a) teorias cognitivas – concebem o homem como um ser racional, que possui desejos conscientes e capacidade própria para satisfazê-los; b) teorias hedonistas – defendem o princípio de que o comportamento humano é orientado para a busca do prazer, evitando a dor e o sofrimento; c) teorias do impulso – entendem a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria como orientadores do comportamento humano; d) teorias do instinto – inspiradas em Darwin, defendem que alguns comportamentos mais simples são herdados, enquanto que as ações mais complexas visam à preservação da espécie (BERGAMINI, 1982).

Há, ainda, outras teorias motivacionais como, por exemplo, a teoria da expectativa, que “procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm, a respeito de seu trabalho, combinam-se com a força de seus desejos, para produzir algum tipo de motivação” (MAXIMIANO, 2000, p. 300). Três pontos principais são propostos pela teoria da expectativa: a proporcionalidade do esforço ao desempenho alcançado; a proporcionalidade do esforço em relação ao valor dado à recompensa; e, a recompensa atraente como promotora de motivação para o esforço.

Na teoria da equidade, vigora a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e sem distinção para ninguém. Sob essa crença, duas pessoas que realizam o mesmo esforço merecem recompensas iguais (MAXIMIANO, 2000).

Outras teorias motivacionais foram apresentadas, como o behaviorismo enquanto sistema teórico da psicologia, que centraliza o conceito de impulso como força que incita à ação e considera que todo comportamento deriva da função do impulso. Na teoria psicanalítica, Sigmund Freud entendia “[...] que o comportamento humano é determinado, basicamente, pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos” (BRAGHIROLI, 1999, p.104).

Por fim, a teoria humanista, que apresenta uma abordagem da psicologia que não se satisfaz com as concepções de homem outrora fornecidas pelos estudos psicológicos científicos (BRAGHIROLI, 1999).

Dentre as principais figuras do movimento humanista, destaca-se Abraham Maslow, e a teoria da hierarquia das necessidades, que será um dos temas descritos nessa seção. A outra teoria a ser descrita é a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, considerada uma das teorias contemporâneas.

Em 1848, propôs classificar os motivos humanos. Para tanto, colocou as necessidades corporais e fisiológicas em primeiro lugar, seguidas dos motivos sociais, e, por fim, da auto-realização.

Assim,

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esses motivos a um único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982, p. 117).

O indivíduo, portanto, busca atender a uma necessidade que se apresenta

em um dado momento; ao identificar o comportamento motivacional daquele momento, reconhecem-se as necessidades que estão latentes.

Para Chiavenato (2004, p.429), “A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, cuja hipótese consiste no fato de que cada pessoa comporta uma hierarquia de cinco necessidades humanas. A figura a seguir apresenta a hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

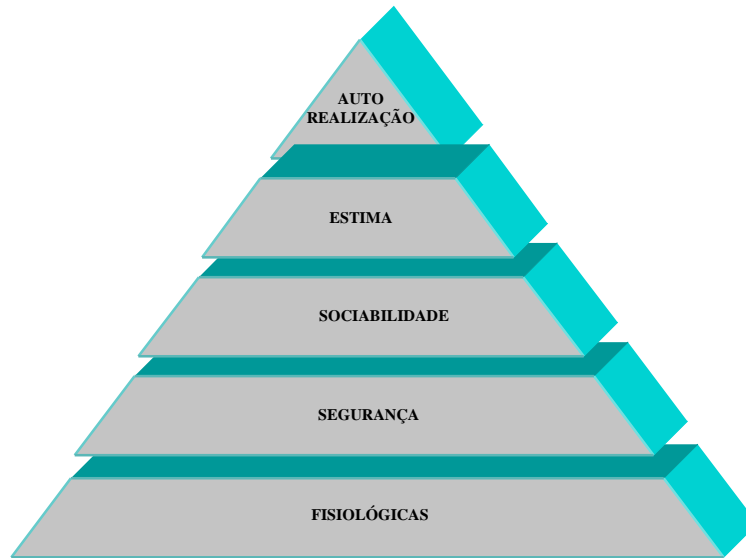


FIGURA 1 - Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow
Fonte: Maximiano, 2000, p. 311.

Essas necessidades citadas por Maslow *apud* Chiavenato (2004, p.479) são assim delimitadas:

- Necessidades fisiológicas: incluem a fome, o sono, a sede, o sexo e outras necessidades corporais, básicas da sobrevivência biológica;
- Necessidades de segurança: incluem a proteção e segurança contra ameaça ou perigo físico e buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade e envolve a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano;
- Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, auto-respeito, autonomia, senso de competências e fatores externos, incluindo *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
- Necessidades de auto-realização: constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Neste sentido, de acordo com Maximiano (2000, p. 312):

Clayton Alderfer é o autor de uma versão revista da teoria de Maslow. Sua proposta tem o nome de Teoria ERG. Alderfer entende que há três grupos

principais de necessidades [...]: - *Existence* - existência: compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow. – *Relatedness* - relacionamento: compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de auto-estima, de Maslow. – *Growth* - crescimento: é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e de auto-realização (MAXIMIANO, 2009, p. 312).

Sob esta mesma base, também David McClelland identificou três necessidades específicas que tanto podem ser encaixadas àquelas propostas por Maslow ou a elas adicionadas: de realização, de poder e de associação ou filiação. Mediante a observação dessas necessidades, as pessoas apresentam comportamentos mais ou menos acentuados (MAXIMIANO, 2000).

Por fim, na teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, a motivação é resultado de fatores que se dividem em duas categorias. Uma delas consiste dos fatores higiênicos, que se associam ao contexto do trabalho, ou seja, “com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si” (CHIAVENATO, 2004, p. 479).

Os fatores higiênicos envolvem o salário, as políticas e diretrizes da organização, o estilo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, a segurança na empresa e as relações com os colegas, superiores e subordinados. Trata-se de fatores de entorno que se relacionam com as fontes de insatisfação no trabalho.

Quanto à segunda categoria proposta por Herzberg, os fatores motivacionais ou satisfactores, relacionam-se com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e progresso, e a realização pessoal. Relacionam-se esses fatores com as fontes de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A teoria dos dois fatores, em essência, afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende à necessidade e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou as condições de trabalho (MAXIMIANO, 2000, p. 318).

Assim, essa teoria explica a razão pela qual alguns profissionais valorizam mais a atividade realizada do que propriamente as vantagens materiais que dela possam auferir. Os fatores motivacionais suprem as necessidades estabelecidas no topo da hierarquia, enquanto que os fatores higiênicos atendem àquelas que se localizam na base da pirâmide proposta por Maslow. Por fim, “Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos” (MAXIMIANO, 2000, p. 319).

Após a elaboração das seções da pesquisa da literatura, seguem-se a apresentação dos dados obtidos na pesquisa de campo e sua interpretação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve como princípio a abordagem qualitativa, pois a coleta de dados se deu em um ambiente natural, e a pesquisadora manteve contato direto com o ambiente em que os fenômenos aconteceram. Conforme Lüdke (1986, p.11-12):

[...] a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada [...]

interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas interações cotidianas (LÜDKE, 1986, p. 11-12).

Foi utilizada, também, a pesquisa etnográfica, que segundo Lüdke (1986, p.14), “[...] é a descrição de um sistema de significados culturais de um determinado grupo”, pois este tipo de pesquisa se deve por haver uma preocupação com o relacionamento humano e motivação no trabalho docente.

O presente estudo foi realizado a partir da vivência coletiva dos professores do Ensino Fundamental, buscando uma aproximação com a realidade, por meio de pesquisa de observação participante, retornando à teoria constantemente.

O *lócus* da pesquisa foi a Escola Tempo Feliz, localizada no município de Coronel Vivida, no Estado do Paraná, e os sujeitos entrevistados são professores do Ensino Fundamental. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada uma entrevista com perguntas abertas.

A abordagem dos professores deu-se no período de 10 a 21 de junho de 2007, com solicitação da entrevista semi-estruturada, entrega dos questionários e conseqüente recolhimento dos mesmos. Os dados obtidos foram ordenados e sua análise é apresentada no capítulo a seguir.

Para a apresentação dos dados, os entrevistados foram designados com nomes fictícios². As transcrições foram feitas de modo integral e são fidedignas ao registrado na entrevista.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada norteou-se pelas seguintes questões: a) Quais os fatores que motivam um professor?; b) O que define um professor bem sucedido?; c) O que significa o termo motivação?; d) Como se torna um líder motivador?; e) Como trabalhar com diversidade e manter a motivação?; f) Quais são os fatores que impedem um bom ambiente de trabalho e, até que ponto os fatores envolvidos com o trabalho são determinantes para a qualidade de vida no trabalho?

Ao perguntar aos professores entrevistados quais são os fatores que motivam um professor, as respostas obtidas revelam diversidade nas opiniões, tendo sido citados fatores tais como realização profissional, a reação da criança face ao aprendizado e o local de trabalho e salário. A resposta fornecida por Palma sintetiza todos esses fatores:

“Acho que em 1º lugar está o gosto pela profissão, os demais fatores estão nos elogios (reconhecimento) tanto por parte dos pais, colegas de trabalho, alunos. O salário também faz com que o profissional se motive ainda mais”.

Isso pode ser observado quando a pessoa começa a praticar a profissão docente sente-se compelida a atuar mais, e de receber o reconhecimento das demais pessoas do grupo. A maioria das pessoas busca a valorização individual, de acordo com a realidade em que vive, ou como resultado visto por outras pessoas do seu meio. Assim, ao elevar a auto-estima desenvolve sentimentos de confiança em si, prestígio, poder e controle (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Assim, entende-se que a motivação do professor também é influenciada pelo modo como ele se sente diante das reações do ambiente em que atua. Com relação à pesquisa, o fato de o local de trabalho ser um dos fatores de motivação do professor, confirma a necessidade de que haja reconhecimento por parte dos demais membros que atuam nesse mesmo ambiente.

² Optou-se por nomes de flores como: Rosa, Azaléia, Violeta, Açucena e Palma para reportar-se aos professores investigados nessa pesquisa.

Na seqüência, ao buscar saber o que define um professor bem sucedido, as respostas indicam que ele deve gostar do que faz, estar qualificado e alcançar os objetivos para os quais se propôs. Acima de tudo, deverá trazer para seu ambiente de trabalho os resultados de sua conquista. Uma melhor explicação acerca de um professor bem sucedido é fornecida por Palma:

“Um professor bem sucedido não é só aquele que tem um bom salário, mas sim aquela pessoa que realmente faz o que gosta, é um profissional que está sempre inovando, vai em busca de coisas novas. É aquela pessoa que faz a diferença no seu local de trabalho”. A mesma opinião é expressada por Azaléia: *“Um professor bem sucedido é aquele que alcança seus objetivos, que colhe resultados satisfatórios, que conquista a cada dia seus alunos”*.

Acerca dessas respostas, Braghirolli (1999) lembra que a realização pessoal é um motivo e pode ser entendido como uma necessidade de agir em consonância com padrões de excelência, quando a pessoa busca fazer o melhor possível sempre com foco no desejo de sucesso.

Ser bem sucedido requer a recepção de estímulo do ambiente, pois a motivação para o trabalho também é influenciada nas relações entre esforço e desempenho quanto às recompensas a serem recebidas (CHIAVENATO, 2004). Trata-se da teoria da expectativa, segundo a qual as pessoas querem aquilo que podem e quando querem; assim, a pessoa irá trabalhar motivada, sabendo que ao final, terá a consecução de seus objetivos.

Na questão seguinte, o enfoque foi quanto à motivação, especificamente quanto à definição de seu termo para os entrevistados. Para Violeta, motivação consiste num *“Conjunto de fatores psicológicos diversos que determinam o comportamento de uma pessoa”*.

Para Rosa, motivação significa *“Buscar novos caminhos, buscar o melhor, a melhor maneira, acender luzes no caminho”*.

O termo motivação já foi definido neste trabalho por Maximiano (1999) e Chiavenato (2004). Bergamini (1982, p. 108), no entanto, atribui à personalidade humana atributos de um elemento com dinâmica própria, caracterizado por um movimento configurado por uma contínua integração de vivências e igual interação de suas estruturas básicas que busca mudar e evoluir constantemente. Neste sentido, se o termo motivação pode ser entendido também como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, todos com conotação de movimento ou ação, conclui-se que há uma certa força que impele as pessoas a agir, no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Observa-se que, tanto a literatura consultada quanto os dados da pesquisa apontam para a mesma compreensão do que motivação: algo intrínseco à pessoa, de modo que todo caráter individual depende do comportamento que a pessoa vivencia em seu ambiente.

Perguntado aos professores entrevistados como se tornar um líder motivador, Açucena respondeu que: *“Estar de bem com a vida. Respeitar o limite de cada um, tentando conduzi-lo de forma que se automotivem”*.

Violeta entende que: *“Um líder pode já nascer com as características de líder e só aperfeiçoar seus conhecimentos ou ser preparado para ser líder”*.

Entretanto, em outra resposta: *“Para se tornar um líder motivador, é necessário que as pessoas que o rodeiam também estejam motivadas com objetivos em comum”* (VIOLETA).

Bergamini (1982) não concorda que a liderança é inata ou que o líder possa ser formado, tendo em vista que a motivação para a liderança requer respeitar as diferenças individuais e seu controle, objetivando que todo o dinamismo possível às pessoas seja

revertido em ação coordenada diante de um mesmo propósito buscado.

De certo modo, segundo Chiavenato (2000), a liderança é uma influência interpessoal vigente em determinada situação, na qual está presente o processo da comunicação humana, visando atingir os objetivos.

Diante desse registro, observa-se que, na Escola Tempo Feliz, a liderança que favorece a comunicação humana deve ser capaz de promover a motivação especificamente em razão de que as ações permitam aceitar as diferenças, respeitem o individual e se agreguem a um objetivo singular e coletivo.

A quinta questão da pesquisa investigou como os professores entrevistados trabalham com diversidade, mantendo a motivação.

Rosa compreende que é *“Sempre buscando o novo, aperfeiçoando-se entendendo as especificidades e olhando-as de forma clara e carinhosa”*.

Para Violeta, cabe *“Saber aceitar os desafios, se preparar para as diversidades”*.

No entanto, Azaléia assim respondeu: *“A diversidade deve andar em conjunto com a motivação, é preciso mudar, diversificar para ter motivo de incentivar. Todos gostam de coisas novas, isso traz vontades”*.

Cabe citar, ainda, Palma que enfatiza: *“O professor precisa ter jogo de cintura e saber lidar com as diferenças, pois em um ambiente escolar pode haver diversas. Culturas, é necessário que o profissional conheça a realidade que ele enfrentará. É necessário muito amor e dedicação”*.

Chiavenato (2000) comenta que as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização, mantendo constante interação social e respeitando a personalidade diferenciada de cada um, razão de influência no comportamento e atitudes diante de quem mantém contatos, sendo, em contrapartida, influenciada pelo outro.

Maximiano (2000) lembra que a motivação do homem social diz respeito ao fato de que ele é um ser social e não poderia sobreviver sem essa convivência, seja por necessidade, aceitação ou medo de rejeição. Isto o faz aderir e trabalhar sob a vigilância de padrões criados e respeitados por todos, passando a vigorar como recompensa natural o bem estar com os demais membros do grupo em que atua e vive.

Assim, os depoimentos dos professores entrevistados demonstram conhecimento sobre essa realidade, de modo que reagem à influência do ambiente na mesma proporção em que contribuem para que essa influência esteja presente, com o seu comportamento individual.

Por fim, a pesquisa buscou saber quais são os fatores impeditivos de um bom ambiente de trabalho e até que ponto os fatores envolvidos nele são determinantes para a qualidade de vida nesse ambiente. Alguns fatores citados são relevantes, pois enfocam questões de comportamento, tais como a competição desonesta. Em outras respostas são citadas a mesmice, a falta de criatividade e incentivo do professor, o mal relacionamento entre os colegas de trabalho, a não valorização do profissional e a falta de diálogo. De acordo com Rosa: *“Expor idéias, ouvir, a equipe é mais importante, quando de mãos dadas, olha para frente”*.

A qualidade de vida, nesse caso, sob a influência de alguns fatores, pode levar:

“[...] a doenças, mal-estar no ambiente de trabalho e até mesmo o afastamento das pessoas deste local” (VIOLETA).

“Qualidade de vida é estar de bem consigo, com o mundo, a partir do momento em que você não está mais se sentindo bem no local de trabalho é melhor partir pra outra, até encontrar algo que lhe satisfaça” (PALMA).

Maximiano (2000) comenta que a frustração é uma das conseqüências da

necessidade insatisfeita, e gera manifestações do comportamento humano, que incluem a adoção de comportamento de fuga, compensação, agressão ou descolamento. Ao defrontar-se com a frustração, as pessoas manifestam comportamentos diversos trazendo ao seu cotidiano, a dimensão exata da qualidade de vida na qual estão inseridas.

Na pesquisa, são os fatores impeditivos de um bom ambiente de trabalho que promovem o nível de qualidade de vida dos professores entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa permitiu analisar a atuação em relação ao cotidiano escolar, demonstrando que os professores têm ciência de que a motivação para seu trabalho depende de seu comportamento, e que este é influenciado pelas mudanças e ocorrências cotidianas neste ambiente.

A motivação se refere a um estímulo à prática, ou seja, a partir de impulsos, a pessoa passa a agir. Segundo os dados da pesquisa, os professores se motivam ao gostar do que fazem e ao idealizarem metas e objetivos comuns a serem alcançados.

A pesquisa, portanto, constata que as técnicas para o bom relacionamento no ambiente de trabalho consistem na adaptação de cada um ao seu ambiente, e, conforme disse Açucena:

“Estar bem preparado pedagogicamente. Saber aceitar novos desafios”.

Ainda foi possível identificar como estratégias de trabalho em equipe, ações tais como ouvir, expor idéias e objetivos comuns. Não se verificou uma técnica específica em relação à motivação na escola, nem tampouco métodos que motivem a equipe escolar. No entanto, verificou-se que cada professor tem consciência daquilo que busca em seu trabalho e em sua profissionalização, sendo esse um comportamento que favorece a automotivação.

Ressalva-se, no entanto, que este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema, mas de despertar interesse para que novas pesquisas e estudos sejam realizados no âmbito escolar, com relação à motivação como elemento essencial ao relacionamento humano e à qualidade de vida das pessoas que trabalham com a educação.

Recomenda-se que esta pesquisa seja reaplicada em períodos pré-estabelecidos, a fim de identificar e acompanhar se práticas e métodos de motivação em equipe estão sendo implementados, e de que forma isso contribui para a qualidade de vida e relacionamento entre os professores.

REFERÊNCIAS

BRAGHIROLI, Elaine Maria. **Psicologia Geral**. São Paulo: Vozes, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publisher Inc., 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, Gilmar. **Motivação: a alavanca do sucesso**. Disponível em: <http://www.eupossoeuconsigo.weblogger.terra.com.br/200409_eupossoeuconsigo_arquivo.htm>, quarta-feira, 29 de setembro de 2004. Acesso em: 30 jun 2007.

APÊNDICE 1

Entrevista da pesquisa

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
CAMPUS AVANÇADO DE CHOPINZINHO – PR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO – Formação de Professores para Docência no Ensino Superior
RELACIONAMENTO HUMANO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOCENTE

Orientanda: Symone Matioli Pimenta
Orientadora: Prof^a Ms. Jamile Santinello

Prezado(a) Professor(a)

No decorrer deste trabalho, houve a necessidade de se cumprir várias etapas para o seu desenvolvimento satisfatório. Portanto, o presente instrumento tem como objetivo cumprir uma destas etapas, que é a obtenção de dados.

Assim sendo, solicito sua colaboração, respondendo às questões sugeridas com clareza e fidedignidade. Todos os seus dados serão mantidos em sigilo absoluto.
Grata pela colaboração.

1) Quais os fatores que motivam um professor?

2) O que define um professor bem sucedido?

3) O que significa o termo motivação?

4) Como se torna um líder motivador?

5) Como trabalhar com diversidade e manter a motivação?

6) Quais são os fatores que impedem um bom ambiente de trabalho e, até que ponto os fatores envolvidos com o trabalho são determinantes para a qualidade de vida no trabalho?

Data ___/___/___
Assinatura _____