

## FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS CONSIDERADOS RELEVANTES NA VISÃO DOS DOCENTES E DISCENTES DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

### *HYGIENIC AND MOTIVATIONAL FACTORS CONSIDERED RELEVANT IN THE VISION OF PROFESSORS AND STUDENTS OF POSGRADUATE PROGRAMS IN A PUBLIC UNIVERSITY*

ANGÉLICA BALCONI MORO<sup>1</sup>, VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA<sup>2</sup>,  
LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN<sup>3</sup> E MARIA ROSA CHITOLINA SCHETINGER<sup>4</sup>

Recebido em: 02/05/2012

Aprovado em: 22/02/2013

#### RESUMO

O presente artigo busca identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão dos alunos e professores em uma instituição pública de ensino, em que a produtividade dos indivíduos é fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência dos Programas de Pós-Graduação (PPGs). Participaram deste estudo uma amostra de 200 alunos e 52 professores dos PPGs em Química, Bioquímica Toxicológica, Biodiversidade Animal e Matemática da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Os participantes da pesquisa responderam a um questionário contendo 20 questões, nas quais teriam de assinalar os 10 principais fatores de motivação por ordem de importância. A análise dos resultados permitiu observar que os fatores considerados mais importantes para a motivação de alunos e professores estão relacionados ao crescimento e à realização pessoal e profissional. A maioria do público avaliado considera o fator “gosto do que faço” como o mais importante para sua motivação. A análise dos fatores higiênicos revela que as bolsas concedidas pelas agências financiadoras representam um fator muito importante para os alunos, enquanto que o apoio financeiro e o relacionamento com os colegas e alunos foram considerados fatores importantes pelos docentes.

**Palavras-chave:** Fatores de motivação e higiênicos; Programas de Pós-Graduação; Docentes; Discentes; Instituição de ensino superior.

#### ABSTRACT

*This article aims to identify the motivational (intrinsic) and hygiene (extrinsic) factors considered relevant in view of students and professors in a public university where the productivity of individuals is fundamental to the development and survival of Graduate Programs (PPG). A sample of 200 students and 52 PPG professors in Chemistry, Biochemistry and Toxicology, Animal Biodiversity, and Mathematics from Federal University of Santa Maria (UFSM) participated in this study. The participants answered a questionnaire containing 20 questions. Ten of the questions regarding the motivating factors should be marked in order of importance. Results showed that the motivational factors considered more important for the motivation of students and professors were related to growth, personal and professional fulfillment. Most of the subjects consider the factor rated “like what I do” as the most important for motivation. The analysis of the hygiene factors reveals that the fellowships awarded by funding agencies represent a very important factor for students, while financial support and relationships with colleagues and students were considered important by professors.*

**Keywords:** Motivation and hygiene factors; Graduate programs; Professors; Students; Higher education institution.

<sup>1</sup> Doutoranda em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. E-mail: angelicabalconi@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil. Professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. E-mail: vania.costa@ufsm.br.

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. E-mail: laercio balsan@yahoo.com.br.

<sup>4</sup> Doutora em Ciências pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil. Professora associada da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: mariachitolina@gmail.com.

## 1 Introdução

As mudanças socioeconômicas têm provocado alterações em todas as organizações, inclusive nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fazendo com que essas busquem, de forma constante e intensa, a melhoria do padrão de qualidade e de produtividade de seus serviços a fim de se manterem no mercado atual. Nas IFES, assim como em qualquer organização, a motivação tem grande importância, pois atua como fator transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, consequentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, o que contribui significativamente para a eficácia organizacional (ROBBINS, 1998).

Desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas em 1930, nos Estados Unidos, a motivação tem sido considerada pelas organizações um fator influenciador na produtividade dos indivíduos, sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores. A partir de então, surgiram várias teorias com o objetivo de compreender quais os principais fatores que interferem na motivação (ROBBINS, 1998).

A pós-graduação no Brasil foi estruturada a partir da atuação da Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que elaborou um sistema, fundamentado em resultados, com base em critérios acadêmicos de qualidade e agregação de valor, classificando os programas por indicadores quantitativos de produtividade e de desempenho. Isso tem contribuído para o reconhecimento nacional e internacional da qualidade acadêmica dos Programas de Pós-Graduação oferecidos pelas instituições educacionais brasileiras (CAPES, 2011).

A CAPES estabelece as diretrizes da avaliação, dimensiona as metas e especifica as métricas do sistema de avaliação, permitindo aos Programas identificar as exigências de qualidade a serem alcançadas, bem como a partici-

pação de cada um no desenvolvimento local, regional e nacional. A partir dessas avaliações, são atribuídos conceitos de “reconhecimento” dos cursos, que autorizam ou não o seu funcionamento e também servem como critérios de repasse de fomento e bolsas para os programas e alunos (CAPES, 2011).

A avaliação da CAPES torna-se fundamental na perspectiva do desenvolvimento e aprimoramento das instituições porque é através dela que se estabelecem as formas de distribuição de recursos, dando origem a uma política de nível mais elevado e não personalista. Assim, dentro do sistema de avaliação da CAPES, a atribuição de notas visa não apenas reconhecer os cursos que possuem qualidade, mas também orientar a distribuição de recursos. Com isso, a ideia de “avaliação” está sempre presente em todo processo administrativo dos PPGs, servindo como principal *input* para qualquer tomada de decisão (DURHAN, 1992). Diante disso, fica evidente a preocupação do público envolvido – coordenadores, docentes e discentes – no sentido de atender às exigências impostas pela CAPES a fim de obter êxito na avaliação. Basicamente, essa avaliação analisa cinco eixos: *proposta do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual (livros e publicações de artigos) e inserção social dos cursos* (CAPES, 2011).

Os PPGs exigem dos professores produção e publicações com a finalidade de atender às metas estabelecidas pelo sistema de avaliação, os quais, por sua vez, impõem pressão sobre os discentes. Esse processo depende fundamentalmente de pessoas, principalmente dos professores, que desempenham diversos tipos de funções, tais como a docência, a pesquisa, a extensão e a gestão, tendo contato constante com alunos, servidores e colegas, ora conduzindo o processo de ensino em sala de aula, ora orientando grupos de trabalho ou dirigindo pessoas na organi-

zação, não bastando apenas ter os conhecimentos de sua área de formação. Faz-se necessário, portanto, conhecer, desenvolver e praticar conceitos e técnicas de motivação e satisfação, visto que pessoas satisfeitas e motivadas com seu trabalho apresentam melhor desempenho, comprometimento, criatividade e produtividade.

Ressalta-se que descobrir as razões que levam o aluno ou professor a agir ou pelas quais decidem o que fazer ajuda a desenvolver novas políticas, seja de planejamento, de alocação de recursos ou de avaliação, que transformarão as condições concretas dos PPGs. Isso se explica porque, de acordo com Gil (2010), a motivação é a força que estimula o indivíduo a agir, fazendo com que o mesmo tenha melhores resultados e uma maior produtividade.

Surge, assim, o interesse em identificar os fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) considerados relevantes na visão dos alunos e professores em uma instituição pública de ensino, em que a produtividade dos indivíduos é fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência dos Programas de Pós-Graduação (PPGs), os quais têm papel fundamental na produção do conhecimento e no desenvolvimento de um país. Para a consecução de tal objetivo, a coleta de dados foi realizada com alunos e professores de quatro PPGs da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), incluindo PPG em Química (PPGQ), Bioquímica Toxicológica (PPGBT), Biodiversidade Animal (PPGBA) e Matemática (PPGMat).

## 2 Referencial teórico

Há muitos anos, a motivação tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores e estudiosos que mostram alguns caminhos para entender o que impulsiona os indivíduos na direção de seus objetivos. Segundo Bergamini (1997), as diversas teorias de motivação não se anulam; na verdade, complemen-

tam-se. Para a autora, as teorias sobre a temática estão atreladas a aspectos psicológicos e ao atendimento das necessidades das pessoas, abordando questões fundamentais para o seu desenvolvimento emocional e social, as quais são responsáveis por fazer com que o indivíduo sintam-se realizado, tenha um bom desempenho e uma boa produtividade.

Bergamini (1997) coloca que a motivação nasce no interior de cada indivíduo, tendo em vista que pessoas diversas não fazem as mesmas coisas pela mesma razão. As pessoas possuem certos objetivos motivacionais e atribuem sentido às coisas de forma diferente de acordo com sua escala pessoal de valores. Broxado (2001) reforça essa ideia dizendo que a motivação é intrínseca ao indivíduo e que os impulsos externos (do ambiente) são apenas condicionantes. Robbins (1998) conceitua motivação como sendo a vontade que o indivíduo possui de empregar altos níveis de esforço para alcançar algum objetivo que satisfaça alguma de suas necessidades.

Apesar de existirem estudos anteriores, foi nos anos cinquenta e sessenta que os pesquisadores começaram a centrar suas pesquisas na motivação no ambiente de trabalho com o objetivo de verificar a satisfação e o desempenho dos indivíduos (GODOI, 2002). Um desses estudiosos foi Herzberg (1968), que formulou sua teoria com aplicação específica para as atitudes no trabalho, sugerindo que os aspectos relacionados ao cargo ou à natureza das tarefas realizadas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores). Já os fatores ambientais que circundam o indivíduo são chamados de fatores higiênicos ou de manutenção, os quais apenas previnem a insatisfação.

Bassett-Jones e Lloyd (2005) afirmam que a teoria de Herzberg, mesmo tendo recebido diversas críticas, ainda tem utilidade quase 50 anos depois de seu desenvolvimento. Segundo Sachau (2007), a teoria proposta por Herzberg foi o centro de um longo debate acadê-

mico que incidiu sobre problemas conceituais e metodológicos. Agora, mais de 30 anos após o debate e apesar de múltiplas reivindicações de que a teoria de Herzberg não teria utilidade científica, emergem pesquisas no campo da psicologia positiva que são condizentes com os princípios básicos da teoria dos dois fatores.

O campo da psicologia positiva tem crescido muito nas últimas décadas e tem implicações importantes. As metas de psicólogos positivos são muito concordantes com as metas de profissionais de desenvolvimento de recursos humanos, pois ambos estão interessados no desenvolvimento de competências, no aumento da satisfação, na melhoria do desempenho e no fomento da criatividade. Desse modo, a teoria de Herzberg é útil, e os profissionais de desenvolvimento de recursos humanos podem utilizá-la para avaliar a satisfação e a produtividade dos indivíduos (SACHAU, 2007). Além disso, o mesmo autor comenta que, com sua teoria, Herzberg contribuiu grandemente para o movimento de reorganização do trabalho, bem como para as mudanças nas relações de trabalho e na visão limitada acerca do indivíduo, destacando que o estímulo mais poderoso para um empregado é o seu envolvimento no processo de trabalho.

De acordo com a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg (1966), o comportamento motivacional das pessoas pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- **Fatores motivacionais:** são aqueles que, quando presentes, proporcionam alto nível de satisfação. A satisfação no trabalho, se proporcionada por esses fatores, é resultado do conteúdo ou de atividades desafiadoras e estimulantes. São esses fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Esse fator

está relacionado à realização, ao reconhecimento, à possibilidade de crescimento, ao progresso, à responsabilidade e ao trabalho em si.

- **Fatores higiênicos:** são aqueles que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação que os fatores motivacionais. Esse fator refere-se às condições que rodeiam o indivíduo, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário ou os auxílios financeiros, os benefícios sociais, as políticas da instituição, o tipo de gestão, o clima de relações entre gestão, orientadores e colegas, os regulamentos internos e as oportunidades existentes.

De acordo com essa teoria, pode-se concluir que os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, referindo-se aos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades (HERZBERG, 1968). Para Herzberg (1968), os fatores que influíam na satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional, ou seja, o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação. De mesmo modo, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação no trabalho. Isso se deve pelo fato de que os fatores que provocam o crescimento da insatisfação não conduzem, necessariamente, quando ausentes, à satisfação e vice-versa (LATHAM, 2006).

De acordo com Herzberg (1968), motivação é uma propensão para a ação originada de uma necessidade, enquanto que satisfação é algo que sacia essa necessidade. A satisfação das necessidades dos indivíduos tende, com o passar do tempo, a desaparecer. Além disso, o autor salienta que a satisfação completa do indivíduo é algo que não pode ser

alcançado, pois sempre existirão necessidades não satisfeitas, as quais configurarão novas condutas motivacionais, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos.

A satisfação no trabalho é condição necessária para que o indivíduo faça bem seu trabalho. Dessa forma, Spector (2006) ensina que os fatores de higiene apenas evitam a insatisfação, não geram motivação, não importando o quanto o empregador ofereça-os aos trabalhadores. Ou seja, quando os fatores de higiene são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, do mesmo modo que também não estarão satisfeitas. Somente os fatores motivacionais podem causar satisfação.

A satisfação no trabalho garante a estabilidade organizacional, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção da produtividade, impulsionando a tomada de atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação. Já a motivação vai além, fazendo com que o indivíduo torne-se mais responsável em seu trabalho, repercutindo, consequentemente, no aumento da produtividade e da qualidade no desempenho de suas funções (ANTUNES; SANT'ANNA, 1996). Assim, para motivar seu funcionário, a empresa não pode simplesmente melhorar as condições de trabalho. Para encorajá-lo, a empresa deve propor desafios e uma oportunidade para que ele possa obter sucesso, possibilitando ao funcionário crescimento e desenvolvimento (HANSEN, 2002). Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isso pode ser explicado uma vez que, em algumas organizações, o investimento em decoração, música ambiente e outras alterações de ordem física não causa impacto sobre a satisfação e o desempenho dos funcionários a longo prazo.

Para Bergamini (1997), a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores que as satisfaçam. Para Vergara (2000), a influência externa poderá, no máximo, estimular, incentivar e provocar a motivação. Po-

de-se, assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas, mas isso é satisfação e não motivação. Portanto, é necessário deixar claro que a tarefa da gestão não é motivar os indivíduos, mesmo porque isso não é possível, já que a motivação é um processo intrínseco e nasce no interior de cada um. O que pode ser feito é criar um ambiente desafiador e motivador, onde os indivíduos possam satisfazer suas necessidades próprias.

### 3 Método

Para alcançar os objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma survey exploratória, de caráter quantitativo, do tipo cross-section. A realização deste estudo ocorreu nos Programas de Pós-Graduação em Química (PPGQ), Bioquímica Toxicológica (PPGBT), Biodiversidade Animal (PPGBA) e Matemática (PPGMat) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Procurou-se escolher programas com características distintas, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, a fim de manter a acurácia amostral, diminuindo-se os vieses de superestimativa e subestimativa (COOPER e SCHINDLER, 2011), por acreditar que as respostas pudessem variar de acordo com as características de cada programa.

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-Graduação objetos de estudo

Características	PPG-Mat	PP-GBA	PP-GBT	PPGQ
Conceito de avaliação CAPES	3	4	5	7
Ano de início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

Fonte: Dados da pesquisa

No período deste estudo, existiam 292 alunos matriculados e 72 professores atuando nos PPGs investigados. Foi realizada uma amostragem estratificada

proporcional da população, caracterizada pela seleção de uma parcela de cada subgrupo considerado (GIL, 2010). No caso específico, os estratos foram os quatro programas selecionados. O processo de seleção da amostra estratificada ocorreu aleatoriamente, segundo o número de indivíduos em cada programa. A Tabela 2 demonstra a distribuição dos sujeitos da pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição dos sujeitos da pesquisa

	PPG-Mat	PP-GBA	PP-GBT	PPGQ	TOTAL
Alunos de Mestrado	12	16	21	47	96
Alunos de Doutorado	0	12	44	48	104
Professores	10	10	16	16	52
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>81</b>	<b>111</b>	<b>252</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O cálculo do tamanho da amostra levou em consideração um nível de confiança de 95% e admitiu um erro de 4%. Baseado na população já citada de alunos, chegou-se ao resultado de uma amostra de 200 estudantes a serem pesquisados. O mesmo procedimento ocorreu para os professores, resultando em uma amostra de 52 docentes.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário constituído de 20 questões, diferenciadas para cada categoria (alunos e professores) construídas em escalas com nível de mensuração ordinal por ordenação de postos, a fim de avaliar a intensidade da satisfação com cada fator motivacional. No questionário, foi solicitado aos alunos e professores que atribuissem uma nota de 1 a 10 a cada item de acordo com o grau de importância que o mesmo representaria. A nota 1 (um) indica que o fator teria sido de extrema importância para a motivação dentro do Programa, enquanto que a nota 10 (dez) indica que teria sido de pouca influência.

A primeira parte do questionário é constituída de questões referentes a dados sociodemográficos e a segunda de questões referentes a fatores de motivação e higiênicos, propostos por Herzberg (1966). O questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo através da avaliação de três especialistas. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto à sua clareza, objetividade e precisão de linguagem. Um esquema do modelo de pesquisa utilizado é apresentado no Quadro 1.

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)		FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)	
Salário e Benefícios	- Bolsa (alunos) - Salário (professores)	Realização pessoal e profissional	- Gosto do que faço - Chance de colocação no mercado
Relacionamento	- Relacionamento com colegas - Relacionamento com orientador - Relacionamento com alunos - Integração	Desenvolvimento	- Quantidade de conhecimento - Qualidade de conhecimento
Condições de trabalho	- Apoio Financeiro - Instalações físicas - Horário de trabalho - Materiais necessários - Equipamentos necessários	Trabalho em si	- Linhas de pesquisa - Desafios no Programa - Qualidade da equipe de trabalho - Imagem do Programa

(continua)

(continuação)

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)	
	Reconhecimento	- Reconhecimento profissional fora do Programa - Valorização e reconhecimento no Programa
	Crescimento	- Currículo - Oportunidade de crescimento

Quadro 1– Esquema de pesquisa

Fonte: Adaptado de Herzberg (1966).

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Protocolo CEP-UFSM: 23081.008061/2010-48), consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende o pré-teste dos questionários para eliminar possíveis defeitos. Esse foi realizado com um grupo de dois alunos e um professor de cada Programa. O objetivo desse processo foi verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, realizar possíveis melhorias no mesmo.

É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Para a realização da coleta dos dados e do pré-teste, foi feito, inicialmente, um contato com a Coordenação dos PPGs avaliados, visando explicar o objetivo desta pesquisa, apresentar o questionário e o procedimento para sua aplicação. A aplicação dos instrumentos ocorreu de forma coletiva em salas de aulas, laboratórios e salas de permanência dos alunos e professores e somente com aqueles que haviam assinado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows. Foram realizadas estatísticas descritti-

vas (tendência central e dispersão), bem como cálculo da frequência.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

Na amostra dos alunos dos quatro Programas de Pós-Graduação (PPGs) avaliados, prevaleceu o sexo feminino com um percentual de 60%. Já na amostra dos professores, o sexo predominante foi o masculino (56%). A faixa etária da maioria dos alunos (88%) é de 20 a 31 anos, enquanto que a da maioria (73%) dos professores é de 38 a 49 anos. Dos alunos avaliados, 48% cursam mestrado e 52% cursam doutorado e a maioria (80%) está entre o primeiro e quarto semestre, ou seja, em fase inicial do doutorado ou concluindo o mestrado. Em relação ao nível de formação dos professores dos Programas avaliados, 67% possuem doutorado e 33% pós-doutorado.

Destaca-se que a maioria (78%) dos alunos possui bolsa de estudos das agências financiadoras Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em relação ao tempo de atividade no Programa, a maioria dos professores (40%) entrevistados está no PPG há menos de cinco anos.

Os resultados referentes aos fatores de motivação são apresentados no Quadro 2.

Fatores de motivação	Fatores	ALUNOS	PROFESSORES
Realização pessoal e profissional	Gosto do que faço	3	1
	Colocação no mercado	6	Fator não avaliado nesta categoria
Crescimento Profissional	Currículo	4	7
	Oportunidade de crescimento	Fator não avaliado nesta categoria	6
Desenvolvimento profissional	Quantidade de conhecimento	10	Fator não avaliado nesta categoria
	Qualidade do conhecimento	9	Fator não avaliado nesta categoria
Trabalho em si	Linhas de pesquisa	8	7
	Desafios no Programa	-	7
	Imagem do Programa	8	8
	Qualidade de equipe de trabalho	Fator não avaliado nesta categoria	6
Reconhecimento	Reconhecimento profissional fora do Programa	Fator não avaliado nesta categoria	8
	Valorização e reconhecimento dentro do Programa	7	-

Quadro 2: Fatores de motivação

Fonte: Dados da Pesquisa

Antes de iniciar a análise é importante lembrar que, no Quadro 2, são apresentadas as médias obtidas dentro de uma escala de 1 a 10, em que média igual a 1 (um) indica que o fator é de extrema importância para a motivação na concepção dos alunos e professores, enquanto que a média 10 (dez) significa que é de pouca influência. Já o traço (-) foi utilizado no referido Quadro para indicar que o fator foi avaliado como não sendo significativo para a motivação.

Por meio dos resultados apresentados no Quadro 2, percebe-se que o fator de motivação mais importante, segundo a maioria da amostra estudada, foi a *realização pessoal e profissional*. Os professores e os alunos avaliaram o item “gosto do que faço” como aquele que mais motiva-os a executarem suas tarefas dentro dos Programas. Segundo Silva (1997), a motivação depende de muitos fatores para existir, como,

por exemplo, das tarefas que a pessoa desempenha, das características individuais e da força dos seus motivos que, juntos, são o impulso para a ação. Quando o indivíduo gosta do que faz, ele estará motivado intrinsecamente, tornando-se capaz de manter o esforço durante o tempo necessário para atingir o objetivo proposto. Para Aguiar (1981, p. 161), “é na realização da tarefa que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. É na tarefa, portanto, que o indivíduo será motivado”.

Ainda em relação à *realização pessoal e profissional*, o item “colocação de mercado” também foi avaliado pelos alunos como sendo um dos fatores responsáveis por sua motivação nos Programas. Observa-se que a maioria dos alunos dos PPGs, após concluírem seus cursos ou até mesmo com os

cursos em andamento, conquista oportunidades de trabalho principalmente nas funções de docência na própria instituição ou em instituições privadas da região. Com a expansão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), muitas vagas para professores surgiram nos *campis* criados, oportunizando aos alunos dos Programas uma chance de colocação no mercado de trabalho (REUNI, 2007).

Retomando a análise dos dados, no Quadro 2, observa-se que o fator de motivação relacionado ao *crescimento profissional* também foi avaliado como um dos responsáveis pela motivação. Alunos e professores consideram que o fator “currículo” é motivador. Para os alunos, esse é o segundo fator motivacional mais importante ( $\bar{x}=4$ ), ficando atrás somente do prazer em realizar uma tarefa que ele gosta. Já os professores são menos motivados do que os alunos pelo currículo ( $\bar{x}=7$ ). Esse resultado justifica-se, pois o currículo significa a porta de entrada para o sucesso e a realização profissional dos estudantes. De mesmo modo, os professores sabem que é o seu desempenho no trabalho que proporciona bons resultados em seus currículos, o que acarreta benefícios não apenas para os Programas em seu sistema de avaliação da CAPES, como também para sua vida profissional.

Atualmente, o formato-padrão de currículo utilizado pelas universidades é o Currículo Lattes, elaborado por meio da Plataforma Lattes, composto por um sistema de informações que forma o banco de dados do CNPq. A Plataforma Lattes tem como objetivo integrar a base de dados de currículos e de instituições da área de ciência e tecnologia em um único sistema de informações pela internet. O Currículo Lattes tornou-se um padrão nacional no registro da vida acadêmica de alunos e professores e atualmente é adotado pela maioria das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do país para concessão de benefícios (bolsas, fundos para a pesquisa,

financiamentos etc.), seleções de PPGs do Brasil e do exterior, além de ser fundamental nas bancas de contratação de professores universitários em concursos e editais, convites, consultas, distinções, entre outros.

Vale destacar que, quando se fala em “currículo”, não há referência apenas ao currículo no formato Lattes, pois a palavra “currículo” é vista de forma geral como a vida acadêmica do aluno/professor. Dessa forma, é fácil perceber porque o “currículo” é um dos principais fatores de motivação, especialmente na visão dos alunos. Esse fator motivacional proporciona a sensibilidade no indivíduo de que a participação na tarefa é a principal recompensa, não sendo necessárias pressões externas, internas ou prêmios por seu cumprimento. Para Borochovitich e Bzuneck (2004), a motivação intrínseca é compreendida como uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos.

No Quadro 2, analisando o fator *crescimento profissional*, observa-se que a “oportunidade de crescimento” foi indicada pelos professores como um dos fatores mais importantes de motivação ( $\bar{x}=6$ ). Analisando-se o *desenvolvimento profissional* como fator de motivação nos PPGs, percebe-se, ainda, que a “quantidade e a qualidade de conhecimento” foram avaliadas pelos alunos como fatores de baixa influência na motivação ( $\bar{x}=10$  e  $\bar{x}=9$  respectivamente).

Observando o *trabalho em si*, fator de motivação exposto no Quadro 2, verifica-se que as “linhas de pesquisa” constituem um fator motivacional na opinião dos professores dos PPGs. Por sua vez, os alunos dos PPGs atribuíram menor importância ( $\bar{x}=8$ ) a esse fator quando comparado aos professores ( $\bar{x}=7$ ).

Nesse contexto, é interessante lembrar o que é definido como linha de pesquisa. Borges-Andrade (2003) cita a definição do CNPq, segundo a qual uma linha de pesquisa representa temas aglu-

tinadores de estudos técnico-científicos que se fundamentam em tradição investigativa, da qual se originam projetos cujos resultados guardam relação entre si. Ainda segundo o referido autor, uma linha de pesquisa é implementada por meio de projetos e o seu desenvolvimento ocorre mediante a execução desses projetos, que têm um prazo para terminar. Toda linha de pesquisa visa gerar avanços no conhecimento da temática em questão e concretiza-se por meio de produção científica publicada em periódicos. Dessa forma, cada linha de pesquisa é constituída por um grupo de pesquisadores (alunos e orientadores), que busca o desenvolvimento de trabalhos com objetivos ou com metodologias comuns de pesquisa. Cada Programa possui suas linhas de pesquisa definidas por objetos temáticos claramente delimitados e previamente aprovados.

Retomando-se a análise do Quadro 2, observa-se que o fator “desafios no Programa” não foi considerado um fator motivador pelos alunos. Em contrapartida, os professores consideraram-no como motivacional ( $\bar{x}=7$ ). Mesmo não sendo um dos fatores mais importantes para professores e alunos ( $\bar{x}=8$ ), a “imagem do Programa”, fator de motivação também relacionado ao *trabalho em si*, foi avaliado pelos alunos e professores de um Programa com conceito 7 como um dos fatores mais importantes para a motivação. Na avaliação da CAPES, a nota 5 é atribuída aos PPGs de melhor qualidade na área, sendo 3 a nota mínima para o funcionamento de um curso. As notas 6 e 7 são reservadas para os casos em que a “qualidade equivale aos melhores em sua área com padrão nitidamente internacional” (VASQUEZ, 2002, p. 29). Dessa forma, vale destacar que um Programa de nível 7 é um referencial dentro da UFSM, pois possui conceito máximo na avaliação da CAPES, sendo um modelo para todos os outros Programas. Nos demais PPGs, o fator “imagem do programa” foi avaliado com menor importância ou

não foi citado entre os dez mais importantes para a motivação. Os programas de nível 6 e 7 na avaliação da CAPES são considerados de excelência porque a produção científica e a formação de recursos humanos acontecem em um patamar exemplar. Quanto maior for o conceito, mais prestígio o Programa terá na sociedade. Além disso, dependendo da nota obtida, o Programa passa a ter mais autonomia para gerir os recursos, tais como bolsas e custeio (CAPES, 2011).

A “qualidade da equipe de trabalho”, também relacionada ao *trabalho em si* como um fator motivacional, foi avaliada pelos professores como um item importante para a motivação.

Analisando-se o *reconhecimento*, último fator de motivação exposto no Quadro 2, constata-se que o “reconhecimento profissional fora do Programa” é um fator de motivação dos professores ( $\bar{x}=8$ ). Já o item “valorização e reconhecimento dentro do Programa” não foi avaliado como um fator de motivação pelos docentes. Esse resultado vai de encontro à Teoria de Herzberg (1966), que afirma que o reconhecimento gera satisfação, mas a sua inexistência causa a insatisfação, afetando, inclusive, o desempenho, a produtividade e o comprometimento dos indivíduos e impactando, até mesmo, os resultados, as metas e os objetivos organizacionais. Ou seja, a falta de valorização pode afetar a motivação e interferir no desempenho da equipe. Para os alunos dos Programas, o fator “valorização e reconhecimento dentro do programa” teve maior importância ( $\bar{x}=7$ ).

Os resultados relativos aos fatores higiênicos propostos por Herzberg (1966) estão expostos no Quadro 3.

Fatores higiênicos	Fatores	ALUNOS	PROFESSORES
Salários e benefícios	Bolsa (alunos) salário (professores)	4	-
Relacionamento	Relacionamento com colegas	8	8
	Relacionamento com orientador	5	Fator não avaliado nesta categoria
	Relacionamento com alunos	Fator não avaliado nesta categoria	8
	Integração	10	Fator não avaliado nesta categoria
Condições de Trabalho	Apoio financeiro	Fator não avaliado nesta categoria	5
	Instalações físicas	10	-
	Horário de trabalho	10	-
	Materiais necessários	10	-
	Equipamentos necessários	10	-

Quadro 3: Fatores de higiene  
Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise do Quadro 3, percebe-se que o fator de higiene relacionado a *salários e benefícios* foi avaliado pela maioria dos alunos como um dos mais importantes para a sua motivação ( $\bar{x}=4$ ). O número de bolsas concedidas aos acadêmicos da Instituição vem aumentando no decorrer dos anos. No entanto, esse número está muito aquém da demanda real. As atividades dos acadêmicos que possuem bolsa são avaliadas pelos orientadores e mostram um alto índice de aproveitamento: acima de 90%. Além disso, existe uma efetiva participação de bolsistas em artigos publicados em revistas indexadas nacionalmente e internacionalmente (PRPGP, 2011).

Em contrapartida, para os professores de todos os PPPGs estudados, o “salário” não foi considerado um fator de motivação. De acordo com a Teoria de Higiene e Motivação de Herzberg (1966), o salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente. Ele é um meio e não um fim. Está ligado intimamente à satisfação das necessidades humanas e, quando ausente, causa insatisfação. Para o autor, as pessoas

necessitam de dinheiro porque esse permite não apenas a satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, como também a satisfação de necessidades sociais, estima e autorrealização. Os professores ressaltaram como fator extrínseco importante o item “apoio financeiro” ( $\bar{x}=5$ ).

O fator “relacionamento com colegas” foi considerado por alunos e professores como importante para a motivação, com  $\bar{x}=8$  para ambos. Convém destacar como as relações interpessoais no ambiente de trabalho interferem na produção e, conseqüentemente, no sucesso das atividades que as pessoas estão destinadas a desenvolver. Segundo Haydt (2006), o local de trabalho de alunos e professores é um espaço privilegiado para a interação social, pois é nele que se processa, por meio da relação professor-aluno e da relação aluno-aluno, um exercício constante que envolve a assimilação de conhecimentos, o desenvolvimento de hábitos e atitudes de convívio, bem como a cooperação e o respeito humano. Nota-se que as relações afetivas são muito importantes nos

Programas, pois nesse ambiente é imprescindível a cooperação entre as pessoas no desenvolvimento das atividades diárias. Na maioria dos Programas, as tarefas não podem ser desempenhadas individualmente, fazendo com que sejam formados grupos para a realização dos trabalhos.

O fator “relacionamento com o orientador” foi avaliado como significativo pelos alunos ( $\bar{x}=5$ ). Já para os professores, o “relacionamento com alunos” foi avaliado com menor importância para a motivação ( $\bar{x}=8$ ). O último fator de higiene relaciona-se às *condições de trabalho* do público avaliado. Constatou-se, a partir da análise que, no geral, esse fator foi avaliado pelos alunos dos PPGs como de pouca importância ( $\bar{x}=10$ ). Os professores apontaram que as “instalações físicas”, o “horário de trabalho” e os “materiais e equipamentos necessários” não estão entre os itens que mais os motivam.

## 5 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi alcançado ao identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão de alunos e professores vinculados a Programas de Pós-Graduação (PPGs) de uma instituição pública de ensino superior. Constatou-se, assim, que os fatores intrínsecos exercem maior influência que os extrínsecos, o que vai ao encontro das sinalizações feitas por Herzberg (1959), Bergamini (1997), Vergara (2000) e Broxado (2001), os quais indicam que são os fatores motivacionais os responsáveis pela satisfação do indivíduo no trabalho e pelo aumento significativo de sua produtividade.

Embora múltiplos fatores possam contribuir para atrair os indivíduos para a profissão docente, como o fato de os alunos receberem uma formação e profissionalização para atuarem como professores e pesquisadores de ensino superior, mantê-los motivados é resultado dos fatores intrínsecos à própria

atividade profissional, qual seja, a *realização pessoal e profissional*, sobretudo do “gostar do que faz”.

O fator “colocação no mercado” também foi identificado como um dos mais importantes para a motivação dos alunos. Já o item “currículo” foi citado por todos os alunos e professores dos PPGs como importante para sua motivação. Esse resultado demonstra que as metas estabelecidas pela CAPES e os esforços para melhorar o currículo por si sós motivam os indivíduos a aumentarem a sua produção científica.

A análise dos fatores higiênicos revela uma menor satisfação de alunos e professores em relação aos mesmos. No entanto, os alunos destacaram que as bolsas concedidas pelas agências de fomento constituem-se como fator importantíssimo para sua motivação. Em um contexto em que a manutenção de padrões de excelência e eficiência é imprescindível ao desenvolvimento do país, o número de bolsas concedidas aos acadêmicos da instituição está muito aquém da demanda real. Ressalta-se que os acadêmicos que possuem bolsa demonstram um alto índice de aproveitamento: acima de 90%. Além disso, existe uma efetiva participação de bolsistas em artigos publicados em revistas indexadas nacionalmente e internacionalmente (PRPGP, 2011).

Para os profissionais docentes, a questão financeira (salário) não se constitui como item de relevância motivacional. Herzberg (1966) ensina que, quando ausente esse benefício, os indivíduos ficam extremamente insatisfeitos. Contudo, sua presença não traz o mesmo nível de satisfação que os fatores motivacionais. Ou seja, o salário dos docentes não produzirá um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. No entanto, os docentes destacaram o item “apoio financeiro” como fator extrínseco de motivação. Isso demonstra a importância do fomento à pesquisa como forma de valorização e reconhecimento

do desempenho dos profissionais para o fortalecimento da produção científica necessária à elevação social, econômica, tecnológica e cultural do país, o que, por conseguinte, melhora a qualificação dos cursos de pós-graduação e a consolidação de grupos de pesquisa.

Os resultados indicam que os fatores motivacionais são mais importantes que os higiênicos, reforçando a ideia de Herzberg (1966) de que a motivação é um processo intrínseco. Nesse sentido, conclui-se que, para aumentar a motivação de alunos e professores, os mesmos devem sentir-se parte dos Programas. A eles devem ser delegados desafios e responsabilidades a fim de se realizarem pessoal e profissionalmente. Contudo, para tanto, a organização deve garantir os fatores higiênicos necessários para que consigam obter sucesso na consecução de seus objetivos e consigam satisfazer suas necessidades básicas.

Este trabalho não se encerra por aqui. Ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto de extrema importância para políticas de manutenção da qualidade dos PPGs e, por conseguinte, para a produção do conhecimento e o desenvolvimento do país.

Por se tratar de um estudo exploratório, sugere-se um aprofundamento por meio de uma triangulação de informações, que venham de observações no contexto de trabalho, de relatos dos gestores e de entrevistas trabalhadas em profundidade. Além disso, recomendam-se novas pesquisas que possam ampliar os resultados aqui obtidos para uma melhor apreciação científica da relação professor-aluno nos PPGs, uma vez que ficou comprovado que a satisfação no trabalho depende da existência de um bom relacionamento entre professor e aluno, bem como entre os pares.

## Referências

1. AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.
2. ANTUNES, A. V.; SANT'ANNA, L. R. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 49, n. 3, p. 425-34, 1996.
3. BASSETT-JONES, N.; LLOYD, G. C. Does Herzberg's motivation theory have staying power? **Journal of Management Development**, v. 24, n. 10, p. 929-943, 2005.
4. BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
5. BORGES-ANDRADE, J. E. Em busca do conceito de linha de pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2003.
6. BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno**: contribuições da psicologia contemporânea. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
7. BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
8. CAPES. **Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>. Acesso em 05.12.2011.
9. COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
10. DURHAM, E. R. A institucionalização da Avaliação. In: DURHAM, E. R.; SCHWARTZMAN, S. (Orgs.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Edusp, 1992.
11. GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoques no papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.
12. GODOI, C. K. Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem.

- gem. **Revista de Ciências Humanas**, n. 32, p. 329-347, 2002.
13. HANSEN, F.; SMITH, M.; HANSEN, R. B. Rewards and Recognition in Employee Motivation. **Compensation & Benefits Review**, v. 34, n. 5, p. 64-72, 2002.
14. HAYDT, R. C. C. **Curso de didática geral**. 8 ed. São Paulo: Ática, 2006.
15. HERZBERG, G. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
16. HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Ohio: Cleaneand, 1966.
17. HERZBERG, F. **The motivation to Work**. New Work: John Wiley and sons, 1959.
18. LATHAM, G. P. Work motivation: history, theory, research, and practice. **SAGE Publications**, 2006.
19. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
20. PRPGP. PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Caderno de Indicadores**. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/prpgp/?p=988>. Acesso em 16.03.2011.
21. REUNI. **Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais**. Disponível em: [http://sucuri.ufsm.br/\\_docs/reuni/PROPOSTA\\_REUNI\\_UFSM.pdf](http://sucuri.ufsm.br/_docs/reuni/PROPOSTA_REUNI_UFSM.pdf). Acesso em 02.03.2012.
22. ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
23. SACHAU, D. A. Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. **Human resource development review**, v. 6, n. 4, p. 377-393, 2007.
24. SCHERMERHORN, J. R. Jr., HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
25. SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
26. SILVA, A. T. da. **Administração e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
27. VASQUEZ, A. **Infocapes-Boletim Informativo da Capes**, v. 10, n. 4, p. 28-34, 2002.
28. VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.