

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Produtividade e motivação docente em cursos de
administração de IES privadas da Grande Vitória-ES:
reflexões sobre a possibilidade de aplicação do método
PROMES**

SIMONE DA COSTA FERNANDES BEHR

Orientadora: Profa. LEILA AMARAL GONTIJO, Dra.

Florianópolis, 2004

Simone da Costa Fernandes Behr

**Produtividade e motivação docente em cursos de
administração de IES privadas da Grande Vitória-ES:
reflexões sobre a possibilidade de aplicação do método
PROMES**

**Tese apresentada no curso de Pós-
graduação em Engenharia de Produção e
Sistemas, da Universidade Federal de
Santa Catarina – UFSC, como requisito
parcial para obtenção do título de Doutor
em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof. Leila Amaral Gontijo.

Florianópolis, 2004

**PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DOCENTE EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE
IES PRIVADAS DA GRANDE VITÓRIA-ES: REFLEXÕES SOBRE A POSSIBILIDADE
DE APLICAÇÃO DO MÉTODO PROMES**

SIMONE DA COSTA FERNANDES BEHR

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso**

Apresentada à Comissão examinadora integrada pelos Professores:

**Profa. Leila Amaral Gontijo, Dra.
Orientadora – UFSC**

**Profa. Elizabeth Navas Sanches, Dra.
Moderadora – UNIVALI**

**Prof. Eugênio Andrés Díaz Merino, Dr.
Membro - UFSC**

**Prof. Márison Luiz Soares, Dr.
Membro Externo – UNIVALI**

**Profa. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, Dra.
Membro Externo - UFES**

À **Isadora**, pequena de tamanho, mas grande em suas lições de vida. Minha filha, você é um presente que Deus me deu. É o meu anjo de guarda, minha esperança e fonte de alegria. Com você aprendi a ser mais tolerante e paciente. Aprendi a ser mais flexível.

Você é como um bálsamo para minha alma. Confesso que, por vezes, acreditei que por cuidar de você não conseguiria concluir esse trabalho, mas logo percebi que foi exatamente por isso que consegui. Foi você que me deu coragem e sabedoria. Por você, **persisti**. Obrigada minha filha, pelo grande amor que tem por mim. Obrigada minha filha pelos seus encantos e gestos de carinho. Ainda que meu caminho tenha sido árduo, tudo vale por você. **Eu amo você**.

Ao **Ricardo**, meu marido, companheiro e torcedor. Sem dúvida o meu maior incentivador nessa caminhada acadêmica. Seu amor também foi fundamental para que eu conseguisse chegar ao fim.

Aos meus pais, **Vera e José Afonso** exemplos de simplicidade, humildade e sabedoria. Tenho um enorme orgulho de vocês.

Aos meus irmãos, **Sílvia, Luiz Gustavo, Thaís e Thiago**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, força constante em minha vida, obrigada por nunca me abandonar, Senhor!!!

Agradeço a todos os amigos que compartilharam comigo essa caminhada. Entre eles: **Márison e Cibely, Cao e Danuza, Amarildo, Simone Domingues, Ana Lúcia, Adriana, Valdir, Neilton, Weimar, Vera, Silvia, Luciano, Cláudia, Afonso, Valter e Mariza.**

À Professora **Leila** agradeço por ter me dado a oportunidade e ter confiado em mim.

À Professora **Marilene** que foi como uma luz no meu caminho e me fez acreditar que seria possível chegar ao final.

Aos Professores **Elizabeth Navas Sanches e Eugênio Merino** que prontamente aceitaram o convite para compor a banca. Acrescento ainda que o Prof. Eugênio tem contribuído para meu crescimento acadêmico desde a realização do meu mestrado.

Agradeço aos meus colegas da UNIVIX e também aos alunos que me deram força durante todo o processo.

Agradeço aos docentes, sujeitos da pesquisa cuja contribuição foi essencial para o alcance dos resultados almejados.

Quero ainda lembrar dos meus amigos que se foram **Guaracy e Divonir** que deixaram saudades e sabedoria.

Agradeço ainda a toda a minha família pela torcida e força que me deram.

Ao **Rodolfo** que passou a fazer parte de minha vida esse ano, por sua amizade.

Agradeço enfim a todas as pessoas que compartilharam angústias e alegrias durante a construção deste trabalho.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Lista de quadros

Quadro 1 – Ensino de Administração no Brasil.....	23
Quadro 2 – Ensino de Administração no Espírito Santo	24
Quadro 3 – Exemplos de indicadores.....	65

Lista de figuras

Figura 2 - Processo de produção simplificado.....	34
Figura 3 - Abordagem básica do PROMES.....	62
Figura 4 - Gráfico contendo exemplo de uma contingência.....	67

LISTA DE SIGLAS

CFA – Conselho Federal de Administração

EAESP- Escola de Administração de Empresas de São Paulo

EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública

FEA – Faculdade de Economia e Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MEC – Ministério da Educação

ONU – Organização das Nações Unidas

PROMES – Productivity Measurement Enhancement System

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura

USP – Universidade de São Paulo

IES – Instituições de Ensino Superior

PDI – Plano de Diretrizes Institucionais

APO – Administração por Objetivos

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo fundamental explorar aspectos relacionados à produtividade e motivação docente, bem como verificar quais as principais dificuldades advindas da implantação do PROMES (método de medida e melhoria de produtividade). Para tanto foi feita uma pesquisa de cunho qualitativo cujos sujeitos de pesquisa foram selecionados entre docentes que ministram aulas em curso superior de administração. A pesquisa foi aplicada na região da grande Vitória onde a competitividade entre instituições de ensino superior que oferecem curso de administração tem crescido consideravelmente. Foi feita uma pesquisa bibliográfica que teve como finalidade a contextualização do problema estudado além de proporcionar um embasamento para a análise de dados. A coleta dos dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada. Quanto à sua classificação essa pesquisa é do tipo descritiva e exploratória. A partir dos dados analisados pode-se chegar a algumas conclusões dentre as quais: os docentes possuem uma grande dificuldade em compreender e medir a sua produtividade, principalmente ao que tange a sala de aula; há uma necessidade de investimento em qualificação docente, bem como, em pesquisa e extensão para a melhoria da produtividade, qualidade e motivação para os docentes. Dentre os fatores motivacionais que têm impacto sobre a produtividade docente destaca-se o desinteresse do discente e a falta de segurança (estabilidade) do docente na instituição de ensino onde trabalha. Verificou-se que muitos dos fatores motivacionais têm relação direta com a dificuldade de se implantar o método PROMES e que o mesmo seria de grande utilidade para resolver e apontar questões deficientes não só para os docentes, mas principalmente para as instituições de ensino que desejam trabalhar com qualidade, de forma a obter um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Produtividade, motivação, administração, PROMES, competitividade.

ABSTRACT

The present work aimed primarily to explore aspects related to lecturers' productivity and motivation, as well as to verify which were the main difficulties produced by the implementation of the PROMES (Productivity Measurement Enhancement System). To do so, a qualitative research study was carried out, whose subjects were selected among lecturers from Business courses at university level. The research was conducted in the Great Vitória area, where the competition among high education institutions which offer Business courses has grown considerably. A bibliographical research was carried out, aiming to contextualize the problem under investigation, besides providing a basis for the data analysis. The data collection was done through semi-structured interviews. Regarding classification, this research follows the descriptive and exploratory type. Some of the conclusions reached from the analysed data include: the lecturers have great difficulty in understanding and measuring their productivity, especially as regarding the classroom; there is a need for investment in the further education of lecturers, as well as in research and community services offered by the institutions, which could boost the lecturers' productivity, quality and motivation. The main motivational factors which have an impact on teaching productivity are the lack of interest among the students, and the lack of security (job stability) for the lecturers' in their given institutions. The results indicate that many of the motivational factors are directly linked to the difficulty in implementing the PROMES method, which would be very helpful in pointing out and solving deficiencies not only among the lecturers, but also as a way of helping those institutions which aim to increase their quality as a way of gaining a competitive asset.

Keywords: productivity; motivation; business; PROMES; competitiveness.

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS E QUADROS.....	5
LISTA DE SIGLAS.....	6
RESUMO	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 INEDITISMO, RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	15
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	16
2. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – FUNDAMENTOS DE SUA EXPANSÃO.....	18
2.1 ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL – UM BREVE HISTÓRICO.....	18
2.1.1 O ensino de administração no Estado do Espírito Santo.....	23
3. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	25
3.1 PARADIGMAS E MUDANÇAS.....	25
3.2 MERCADO E COMPETITIVIDADE.....	27
3.3 TECNOLOGIAS DE GESTÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO).....	29
3.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO – BENS E SERVIÇOS.....	32
3.5 O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS NO ENSINO SUPERIOR.....	34
3.6 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE.....	35
3.7 MOTIVAÇÃO.....	43
3.7.1 Teorias motivadoras de conteúdo	48
3.7.1.1 A Teoria Motivacional de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	48
3.7.2 Teorias motivadoras de processo.....	52
3.7.2.1 Teoria do Reforço de Skinner; Teoria da Expectância de Vroom; Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke.....	52
3.8 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	55

4. MÉTODO PROMES – MEDINDO E MELHORANDO A PRODUTIVIDADE.....	57
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	65
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA	66
5.3 COLETA DE DADOS.....	67
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	68
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70
6.1 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS	70
6.1.1 Produtividade.....	71
6.1.1.1 Medindo a produtividade docente.....	78
6.1.1.2 A produtividade reconhecida pelo MEC.....	84
6.1.2 MOTIVAÇÃO.....	84
6.1.3 O futuro e as instituições de ensino superior privadas.....	111
6.2 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS	113
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	118
7.1 CONCLUSÕES.....	118
7.2 RECOMENDAÇÕES	124
8. REFERÊNCIAS.....	126
9. APÊNDICE.....	132
9.1 APÊNDICE A –ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	133

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores fundamentais ao desenvolvimento social e econômico de um país é, sem dúvida, o investimento e o desenvolvimento da educação de seu povo. Desta forma, também no Brasil, tornou-se necessário e essencial um aumento do número de instituições de ensino que pudessem propiciar a disseminação do conhecimento de maneira a romper as barreiras do analfabetismo e da cultura incipiente. Por outro lado, apesar de ser a educação uma função do Estado, este não possui condições de oferecer vagas suficientes para aqueles que desejam e precisam galgar níveis mais complexos no campo da educação. É a partir daí que se justifica a existência das instituições de ensino privadas que, por um lado, dão abertura e condições para que a educação possa ser desenvolvida e por outro aparecem como organizações que, como qualquer outra, estão sujeitas às forças do mercado, principalmente em relação à concorrência e à competitividade.

Embora existam instituições públicas de ensino superior de alto nível de qualidade, esses dados podem ser confirmados através dos resultados do Exame Nacional de Cursos - provão instituído pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) realizados entre os anos de 1996 e 2003; seu número foi pequeno para atender uma demanda cada vez maior. Ainda que já existissem instituições privadas de ensino superior foi o crescimento da demanda por níveis mais altos de educação e a inoperância do Estado em ampliar o número de vagas, que justificou o aumento do número de instituições privadas. A abertura dessas instituições está sob controle do MEC que estabelece uma série de critérios para autorizar seu funcionamento.

Foi dentro desse contexto que o ensino superior de administração passou a ser intensamente disseminado. Há um grande número de instituições de ensino superior que abriram suas portas para que parte dessa demanda fosse absorvida. Os números revelam os fatos, hoje no Brasil mais de 1400 faculdades oferecem curso de administração. A questão aqui perpassa os números, recaindo sobre as conseqüências dessa oferta de vagas que produz efeitos sobre a prestação de serviços e também pressão sobre os professores.

Cabe ressaltar aqui que até 1996, início do provão, muitos profissionais de mercado adentravam a sala de aula, na maioria das vezes, despreparados em termos didáticos e pedagógicos. A atividade de magistério para esses configurava-se apenas como um complemento de suas rendas. O número de Instituições de ensino superior - IES privadas

ainda não havia se expandido tanto e o que prevalecia era a vontade dos professores, ou seja, reclamações dos alunos quanto à método, conteúdo e relação ensino-aprendizagem eram desconsideradas pela alta demanda do mercado. Não havia preocupação das IES com a qualificação docente, sua produtividade e qualidade de ensino de forma tão intensa.

Os primeiros resultados do provão, a seriedade/comprometimento da maioria dos consultores *ad hoc* do MEC aliados ao mercado extremamente ofertante, fez com que tais instituições se vissem compelidas a mudar a forma como gerenciavam sua prestação de serviços até então. Isso implicou na demissão de professores mal- avaliados pelos alunos, na correria desenfreada pela titulação, na implementação de técnicas de avaliação e diagnóstico, tais como o planejamento estratégico, na criação de semana pedagógica, empresas juniores e veículos de comunicação técnica, dentre outros. Algumas instituições, sobretudo as de grande porte, já consolidadas no mercado, chegaram a criar programas de incentivo à titulação. As demais ainda instáveis no mercado e em fase de alavancagem financeira e operacional, buscaram no mercado profissionais prontos (titulados) evitando assim custos decorrentes desse processo, incluídos aí os fatores tempo e dinheiro. Dessa forma, percebe-se um processo de reestruturação produtiva, mudança do clima e transformações em elementos importantes da cultura organizacional.

O ambiente tornou-se competitivo exigindo, também da prestação de serviços, assim como ocorre nas organizações de produção de bens, um alto grau de desempenho, capacidade de solução de problemas, diminuição de custos, melhoria da qualidade dos serviços prestados, enfim, tornou-se necessário discutir a questão da produtividade na prestação de serviços, sobretudo quando o cliente dela participa de forma tão decisiva e paradoxal.

Sabe-se que sobre os docentes recai uma grande parcela de responsabilidade no que tange ao desempenho organizacional, ou seja, no caso de instituição de ensino ele é o principal elemento. Dessa forma sua produtividade é essencial para o sucesso da escola, porém, diante de tantas mudanças seria necessário que a questão produtividade fosse mais esclarecida de forma que todos pudessem encaminhar os esforços para um mesmo objetivo. Em outras palavras, é necessário que o processo de crescimento e melhoria de produtividade seja feito de forma orientada perpassando por ele uma discussão a respeito da produtividade docente, bem como, identificando quais os principais aspectos motivacionais podem estar implicados sobre ela.

Para obter sucesso e sobrevivência organizacional é preciso entender a base conceitual da produtividade em serviços, especialmente na docência superior. Assiste-se a uma indefinição dessa conceituação principalmente por estar atrelada a questões pontuais como motivação e qualidade.

Ademais, deve haver uma uniformidade conceitual onde é preciso que os professores e instituições percebam a necessidade de discutir, bem como, alinhar a questão da produtividade de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Salienta-se ainda que é necessário entender como e quais aspectos motivacionais podem estar implicados na produtividade docente, diagnosticando e possibilitando formas de intervenção positiva juntos aos mesmos de maneira que a organização possa melhorar e incrementar os serviços que oferecem.

Vale acrescentar que já existem métodos de melhoria e desempenho da produtividade que poderiam ser utilizados a partir do momento em que a produtividade docente estivesse mais esclarecida na docência superior, nesse caso especificamente para o curso de administração. O método PROMES (*Productivity Measurement Enhancement System*) é um exemplo de metodologia a ser utilizada na melhoria e aumento de produtividade, tendo como pano de fundo o fator motivacional, unindo assim motivação e produtividade que são elementos foco desta pesquisa.

A implantação do método PROMES, no entanto, precisa ser viabilizada junto às IES. Acredita-se que esse instrumento seja muito adequado ao momento de forte concorrência do mercado, uma vez que auxilia no processo de medida e melhoria da produtividade, tornando-se uma ferramenta capaz de convergir esforços organizacionais.

Ressalta-se ainda que esse é o passo seguinte após todo o levantamento sobre a produtividade e motivação docentes, evidenciando-se a importância crucial desses fatores para a sobrevivência e crescimento organizacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Diante do contexto e das questões dele decorrentes, que consubstanciam-se no problema a ser estudado, tem-se como objetivo central:

Levantar, identificar e descrever as bases conceituais de produtividade sobre as quais se assentam as relações instituição-professor e como tal construto pode afetar, na realidade, o processo motivacional do docente no seu cotidiano.

1.1.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral identificado como norteador da pesquisa foi possível traçar objetivos específicos instrumentais que contribuirão para que ele seja alcançado. Assim, constituem-se em objetivos específicos:

- Identificar os elementos que compõem o conceito de produtividade docente utilizado pelas IES privadas, no caso dos cursos de administração, na opinião dos entrevistados;
- Identificar a relação entre produtividade docente e aspectos motivacionais;
- Descrever alguns dos principais entraves para a aplicação do método PROMES (que reúne os dois principais elementos de estudo nesta pesquisa) nas instituições de ensino privado que oferecem curso de administração; facilitando assim sua utilização em pesquisas futuras.

1.2 JUSTIFICATIVA

A princípio, esta pesquisa tinha por objetivo fundamental a aplicação do método PROMES em uma instituição de ensino superior previamente escolhida de modo a demonstrar seu funcionamento e, conseqüentemente implementar um processo de melhoria da produtividade, definindo formas de medi-la. O método PROMES configuraria a principal ferramenta de trabalho por meio da qual poder-se-ia atingir os objetivos já referenciados. A pesquisa deveria ainda trazer algumas contribuições ao método uma vez que estaria sendo aplicado em uma cultura diferente daquela para a qual foi concebido. No entanto,

algumas dificuldades, decorrentes da própria diferença cultural, provocaram uma mudança nos rumos da investigação.

A própria instituição onde o método seria aplicado demonstrou de início vários entraves para a sua aplicação.

Dentre os diversos fatores ficou evidenciada a dificuldade de se estabelecer uma conceituação e análise sobre a produtividade docente, pelo próprio docente. Por outro lado, a instituição não possuía qualquer visão estratégica sobre seu negócio, crendo que a produtividade era apenas sinônimo de resultados financeiros.

Assim sendo, perante a realidade dos fatos, o objetivo maior passou a ser: discutir a produtividade docente, uma vez que só a partir do reconhecimento da importância dela, principalmente no que tange a prestação de serviços, mais especificamente a docência no curso superior de administração, abrir-se-ia caminho para que o método pudesse ser realmente aceito pelas organizações. Além disso, buscou-se também verificar quais os aspectos motivacionais implicados na produtividade docente de modo a compreender como motivar os docentes com vistas à elevação da produtividade e qualidade no ensino.

Justifica-se ainda a preocupação dessa temática diante da dificuldade que tem o docente hoje na iniciativa privada em visualizar a sua produtividade uma vez que a maioria das IES privadas ainda não investe em pesquisa e extensão. Além disso verifica-se que a corrida pela melhoria de produtividade imposta pelas IES em meio à competitividade de mercado tem reflexos claros sobre a motivação e qualidade do serviço do docente que, por muitas vezes, sente que não tem autonomia na sua prestação de serviço.

1.3 INEDITISMO, RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa é relevante a partir do momento em que procura fazer uma discussão e verificação do conceito de produtividade na prestação de serviços tomando-o como diferente daquele elaborado para a produção de bens. Além disso, procura ainda verificar a relação entre produtividade e motivação identificando quais aspectos motivacionais sofrem influência dos elementos que integram o conceito de produtividade.

Para a organização não só a definição da produtividade, mas a identificação dos aspectos motivacionais dela decorrentes em muito contribuirão para que melhorias possam ser implantadas de modo que o cliente possa ser melhor atendido em suas expectativas.

Uma outra contribuição é o levantamento de alguns dos entraves para a aplicação do método PROMES nas IES privadas, que certamente auxiliarão pesquisas futuras cuja pretensão seja a melhoria da produtividade docente.

Estudo como este também é importante, uma vez que o Governo Federal sinaliza vontade em ampliar a oferta de vagas no ensino superior utilizando-se das instituições de ensino superior privadas, mediante alguma vantagem pecuniária para as mesmas ou isenção de alguns tributos. Dessa forma, o mapeamento da situação através das categorias e subcategorias levantadas e analisadas, poderá contribuir para que haja um compromisso maior das instituições de ensino superior com a qualidade.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao curso escolheu-se o curso de administração devido à grande oferta do curso na região da Grande Vitória; pela formação de graduação da pesquisadora e também pelo critério de acessibilidade uma vez que o contato com profissionais dessa área permitiria uma discussão de forma mais aprofundada.

Os sujeitos de pesquisa, portanto, são docentes que ministram disciplinas do curso de administração em faculdades privadas, localizadas no âmbito da Grande Vitória-ES.

Deixa-se claro ainda, que apesar da questão da qualidade estar intimamente entrelaçada à produtividade, ela aqui aparece como condição intrínseca. A maior preocupação é com a produtividade no sentido da construção e entendimento do que a compõe no ramo da prestação de serviços especificamente no ensino superior do curso de administração, destacando ainda que componentes motivacionais estão relacionados a ela.

Esta preocupação parte da idéia de que os professores são os maiores responsáveis pela questão do ensino em si, onde precisarão ter definido o que representa produtividade nesse setor e ainda como melhorá-la de modo que a organização na qual está inserida possa obter sucesso no mercado.

2. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – FUNDAMENTOS DE SUA EXPANSÃO

O ensino superior no Brasil foi introduzido cerca de trezentos anos depois do descobrimento do país. Iniciou-se com as ordens religiosas, em especial com a companhia de Jesus, em escolas isoladas, datadas de 1808 por concessão de D. João VI. A implantação do ensino superior no Brasil veio, em realidade, atender os interesses da corte que havia chegado naquele ano, vindo “expulsos” de Portugal, já que Napoleão Bonaparte havia tomado conta do território português.

Segundo Tobias (1972, p.155) o interesse estava em formar:

Não o homem, não o brasileiro, mas sim excessivamente o profissional, sobretudo o profissional de que, então, mais urgentemente necessitava: o oficial, para defender a nação, a corte e o rei; o médico, para cuidar da saúde de todos e o engenheiro, sem o qual o exército não poderia andar e nem o rei nada fazer.

A finalidade, conforme ratifica Reis (1990), era então preparar pessoal para prestar serviços à corte, por meio das primeiras escolas que foram a Real Academia de Marinha, criada em 1808, a oficialização dos cursos de Agricultura e de Química em Salvador nos anos de 1812 e 1817 respectivamente; a Escola Real de Ciências, Artes e Ofício em 1816 transformada em 1820 na Real Academia de Pintura, Escultura e Arquitetura Civil do Rio de Janeiro; a Academia de Direito criada em 1827 e as Academias de Medicina e Cirurgia da Bahia e Rio de Janeiro transformadas em faculdades de medicina em 1839.

Para Reis (1990) os estabelecimentos de nível superior criados por D. João VI não tinham a preocupação de integração e eram completamente independentes em função do espírito profissionalista e imediatista do rei, que embora tenha sido precursor do ensino superior brasileiro, o tenha feito nos moldes peculiares da Universidade de Coimbra, de faculdades isoladas, desconsiderando o espírito universitário.

Conforme assinala Teixeira (*apud* MEINICKE ,1983, p. 107)

Durante a monarquia, já independentes, continuamos, quanto à expansão do sistema escolar sumamente cautelosos e lentos. A classe dominante, pequena e homogênea, dotada de viva consciência dos padrões europeus e extremamente vigilante quanto à sua perpetuação, parece ter tido o propósito de manter restritas as facilidades de ensino, sobretudo de nível superior. Com a abolição e a república, entramos, porém, em período de mudanças sociais, que a escola teria de acompanhar. O modesto equilíbrio dos períodos monárquicos, obtido em parte às custas da lentidão de nossos progressos e de reduzido número de escolas, com que se

procurava manter a imobilidade social, rompe-se e tem início a expansão do sistema escolar.

Foi a partir de 1960, que a demanda social por educação principalmente no que tange o ensino de nível universitário cresceu, advindo da pressão social e ampliação dos quadros universitários.

Martins (1981) assinala que a pressão sobre o ensino superior estava de certa forma relacionada com a ampliação da taxa de matrícula do ensino de nível médio que teria crescido 4,3 vezes entre o período de 1947 a 1964. Além disso, as camadas médias passaram a valorizar a educação como meio de viabilizar o seu projeto de ascensão nas ocupações burocráticas ou técnicas, passando a investir em educação ou pressionando o governo a despender mais com o setor educacional.

Meinicke (1983) destaca que o sistema universitário era, porém, incapaz de atender à demanda tornando-se cada vez mais evidente que a rede oficial não seria capaz de solucionar, senão parcialmente, o problema que representavam as crescentes pressões sociais no sentido de aumentar o número de vagas nos estabelecimentos de ensino superior. Daí o incentivo à privatização do ensino superior.

Nota-se a partir dos autores referenciados anteriormente, uma necessidade urgente da abertura de novas vagas destinadas ao ensino superior, por parte da iniciativa privada, dada a inoperância do Estado em atender à demanda do mercado.

Para Martins (1981) a privatização do ensino superior desafoga então o orçamento público. A iniciativa privada que começava a entrar em crise devido à expansão pública no ensino de 2º grau, encontra uma alternativa para seus negócios na criação de cursos superiores que passavam a ser incentivados pelo governo.

Assim, conforme conclui Meinicke (1983) a iniciativa privada passou a ser chamada para o investimento no setor do ensino universitário, o que atendia aos interesses do Estado na medida em que proporcionava a ampliação na quantidade de vagas, resguardando-o de investimentos na área educacional, além de atender às populações das camadas urbanas que não conseguiam ingresso na rede pública de ensino superior.

2.1. ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL - UM BREVE HISTÓRICO

Os cursos de administração no país têm uma história muito curta, segundo Castro (1981), se for feita uma comparação com os EUA, onde os primeiros cursos na área tiveram início no final do século XIX com a criação da Escola de Wharton School em 1881.

A implantação dos cursos de administração está intimamente ligada à preocupação com a grande depressão de 1929 e também com o processo de industrialização do país a partir dos anos 30, surgindo a necessidade de formação de recursos humanos para atender as demandas oriundas do acelerado processo industrial.

Martins (1989) afirma que o contexto para formação do administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros a partir da década de quarenta, quando se tornou mais acentuada a demanda por mão-de-obra qualificada, além da necessidade cada vez maior por essa área de ensino. O autor afirma ainda, que o desenvolvimento de uma sociedade que era basicamente agrária e estava gradativamente vivendo um processo de desenvolvimento industrial, passou a demandar a formação de pessoal especializado para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo, assim como incentivar a criação de centros de investigação vinculados à análise de temas econômicos e administrativos.

Segundo essa visão de Martins, tratava-se de formar então, a partir do sistema escolar, um administrador profissional apto a atender o processo de industrialização pelo qual passava o país. Tal processo, no entanto, desenvolveu-se de forma gradativa, a partir da década de 30, ficando porém, acentuado com a regulamentação da profissão ocorrida em setembro de 1965 por meio da Lei nº 4.769. A partir dessa lei o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário.

Couvre (1982) corrobora o que diz Martins (1989) quanto à questão da origem do curso de administração, afirmando que ele está relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Segundo ainda a autora, este processo de desenvolvimento foi marcado por dois momentos históricos distintos: primeiro pelo governo Vargas representativo do projeto autônomo de caráter nacionalista e, segundo, pelo governo Kubitschek caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Este último apresentou-se como um ensaio do modelo de desenvolvimento adotado após 1964.

Dentro dessa idéia, Mantovani (1994, p. 7) afirma que:

O surto de ensino superior, e em especial o de administração, é fruto da relação que existe, de forma orgânica, entre esta expansão e o tipo de desenvolvimento econômico adotado após 1964, calcado na tendência para a grande empresa. Neste contexto, tais empresas, equipadas com a tecnologia complexa, com um crescente grau de burocratização, passam a requerer mão-de-obra de nível superior para lidar com esta realidade.

Foi nesse contexto que o surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram

o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no país, contribuindo assim para seu desenvolvimento econômico.

A FGV representa a primeira instituição que desenvolveu o ensino de administração. O objetivo dessa instituição, segundo Martins (1989) era o de formar especialistas para atender ao setor produtivo inspirando-se, para tanto, em experiências norte-americanas. Em 1948, seus representantes visitaram 25 universidades americanas que mantinham cursos de administração pública, com intuito de conhecer diferentes formas de organização para a criação de uma escola visando o treinamento de especialistas em administração pública.

Fruto das relações estabelecidas com as universidades americanas surgiu em 1952 a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) que teve inicialmente o apoio da ONU e da UNESCO. Em 1954, foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Para sua implantação, a Fundação Getúlio Vargas buscou apoio do Governo Federal, do Estado de São Paulo e da iniciativa privada.

Segundo Martins (1989) à partir da década de 60, a FGV passou a criar cursos de pós-graduação na área de economia, administração pública e de empresas. Em meados dessa década, iniciou a oferta regular dos cursos de mestrado, a partir dos quais tornou-se o centro formador de professores para outras instituições de ensino, num momento em que ocorreu uma enorme expansão dos cursos de administração. Devido a esta grande expansão, essa instituição ofertou pela primeira vez o curso de doutorado, em meados da década de 70.

Outra instituição de muita relevância para o desenvolvimento do ensino de administração tem sido a Universidade de São Paulo (USP), com a criação da Faculdade de Economia e Administração – FEA – em 1946, cujo objetivo principal era de formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada.

Assim como a Fundação Getúlio Vargas, através da EBAP e da EAESP, também a Faculdade de Economia e Administração foi criada com a finalidade de preparar recursos humanos em função das demandas oriundas do acelerado crescimento econômico.

Convém lembrar, porém, que a Faculdade de Economia e Administração nos seus primeiros 20 anos possuía apenas os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, deixando de oferecer o curso de Administração. Mesmo assim, esses cursos evidenciavam um conjunto de disciplinas que tratavam das questões administrativas.

Junto a estas disciplinas funcionava o Instituto de Administração, cujo objetivo era realizar pesquisas na área.

Segundo Martins (1989) somente no início dos anos 60 a Faculdade de Economia e Administração sofreu algumas alterações estruturais, dando origem ao Departamento de Administração composto por disciplinas integradas aos cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Foi nessa época que surgiram os primeiros cursos de pós-graduação nesta faculdade, inclusive em administração embora ainda não existisse o curso de graduação. Isto só veio a ocorrer em 1963, quando passou a oferecê-lo.

No final dos anos 60 a evolução dos cursos de administração se deu por meio das faculdades isoladas que proliferaram dentro do processo de expansão privatizada do ensino superior. Esta expansão está associada às transformações ocorridas no plano econômico, uma vez que as organizações com sua complexidade de estrutura passaram a demandar profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas. Constituiu-se então um espaço potencial para a utilização dos administradores que passavam pelo sistema escolar. Além disso, a regulamentação da profissão através de Lei já anteriormente mencionada que afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de empresa, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil, acabou por ampliar um vasto campo de trabalho para a profissão do administrador. A partir de então, o acesso a esse campo de trabalho foi objeto de sanção do sistema escolar.

Schuch Júnior (*apud* ANDRADE, 2001) esclarece que no ano seguinte à regulamentação da profissão, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo para o curso de administração, ficando assim institucionalizadas a profissão e a formação de técnico em administração no Brasil.

Para Sousa (1981) outro fator que contribuiu fundamentalmente para esse processo de profissionalização foi o conjunto das leis da Reforma do Ensino Superior. Essas Leis estabeleceram claramente níveis de ensino tipicamente voltados às necessidades empresariais, assim como também permitiram o surgimento de instituições privadas para que, juntamente com as universidades, pudessem suprir a grande demanda de ensino superior desde a década de 50.

A relação entre a prática profissional e a obtenção de títulos específicos impulsionou não só aqueles que aspiravam ter acesso às funções econômico-administrativas a ingressarem em centros de ensino que oferecessem tal habilitação, como também aqueles que já desenvolviam tais atividades no mercado profissional.

Neste contexto, segundo Martins (1989) um dos aspectos que merece ser destacado na expansão dos cursos de administração é a considerável participação da rede privada neste processo, ocorrida a partir dos anos 60. No início da década de 80 o sistema particular era responsável por aproximadamente 79% dos alunos, ficando o sistema público com o restante. Ao contrário das primeiras escolas que surgiram próximas aos campos do poder econômico e político, as novas escolas, de maneira geral, nasceram equidistantes das expectativas e dos grupos que ocupavam posições dominantes naqueles campos. Seu nascimento partiu da iniciativa de atores que atuavam na área educacional aproveitando-se do momento em que o Estado pós-64 abriu um grande espaço para a iniciativa privada, visando atender à crescente demanda de acesso ao ensino de 3º grau.

Ainda na opinião de Martins (1989) a abertura de tais cursos apresentava-se de certa forma vantajosa, uma vez que sua implantação não requer muitos dispêndios financeiros. Além disso, observa-se uma relação assimétrica, em que as primeiras escolas de administração tiveram enquanto tendência, o foco de produção voltado para o setor público e privado com uma elite administrativa vinculada aos pólos dominantes dos campos de poder político e econômico. As novas instituições por outro lado, têm produzido para os quadros médios das burocracias públicas e privadas que em razão de sua complexidade necessitam de pessoal treinado para tratar e solucionar as questões econômico-administrativas que envolvem suas rotinas.

Mantovani (1994) enfatiza que a concentração do ensino de administração em determinadas regiões do país é também fruto da expansão desse curso na Sociedade Brasileira. No início da década de 80, as regiões sudeste e sul respondiam por 80.722 alunos e 81% de todo o ensino de administração do país.

A seguir, no quadro 1, estão as últimas estatísticas oficiais disponíveis a respeito dos cursos de administração no país, onde pode-se observar a grande expansão no Brasil.

O ensino de Administração no Brasil	
Total de Cursos de Graduação em Administração em 2002	1.413 ¹
Total de Cursos de Graduação em Administração em 2000	904
Total de Cursos de Graduação em Administração em 1991	333

Quadro 1 – Ensino de administração no Brasil
Fonte: MEC/INEP/CFA

2.1.1. O ensino de administração no Estado do Espírito Santo

A expansão do ensino de administração ocorrida no Brasil teve seu espaço também no Espírito Santo - ES, onde verifica-se um crescimento tão acentuado que impõe às instituições a revisão de suas posturas por estarem inseridas em um mercado que vem se tornando cada vez mais competitivo e desafiador.

Espírito Santo	
IES que oferecem curso de administração em 2002	48
IES que oferecem curso de administração em 2000	39
IES que oferecem curso de administração na região da Grande Vitória ²	31

Quadro 2 – Ensino de administração no Espírito Santo
Fonte: MEC/INEP/CFA

Conforme o Quadro 2, muitas são as IES no estado do Espírito Santo que ofertam o curso de administração, essa grande oferta de vagas, no entanto, se por um lado dá oportunidade a todos ingressarem no ensino superior de administração, por outro faz com que a concorrência se torne cada vez mais acirrada, exigindo que a oferta venha acompanhada de um bom trabalho educacional.

Cabe ressaltar que na iniciativa privada a participação e a exigência do aluno torna-se cada vez maior, sendo o mesmo mais presente e contestador exigindo como consumidor que é, a qualidade e excelência do produto que ora consome.

¹ Este número refere-se ao censo 2002 realizado pelo INEP/MEC, diferindo-se das estatísticas do CFA que é de 1.352 cursos para o mesmo ano.

² A região da grande Vitória é formada pelos seguintes municípios: Vitória, Serra, Vila Velha, Cariacica e Viana.

Dessa forma, as instituições que desejam sobreviver precisam repensar suas posturas, cuidando para que seu desempenho organizacional seja melhor contando para isso com o principal elemento de seu processo produtivo que é o professor. Torna-se, portanto, inadiável a discussão sobre produtividade docente, a fim de que todos os esforços sejam despendidos no sentido de alcançá-la, atingindo assim uma das principais metas institucionais.

Tem-se observado que no Estado do Espírito Santo, mais precisamente na região da Grande Vitória, há um enorme número de faculdades oferecendo cursos de administração; por outro lado, sabe-se que essa concorrência tem feito com que muitas delas não preencham suas vagas, ficando, portanto com capacidade ociosa, comprometendo dessa forma sua sobrevivência financeira já que nesse tipo de organização quase toda a receita é gerada por meio do pagamento das mensalidades.

Em recente pesquisa, Andrade *et. al.* (2004) afirmam que é evidente a preocupação dos professores com a questão do aumento do número de vagas oferecidas nos programas de graduação em Administração, o que pode comprometer a imagem e, por conseqüência, a identidade do administrador no mercado de trabalho. A pesquisa relata ainda que 27% dos respondentes consideraram o comprometimento da qualidade acadêmica dos programas, devido à mercantilização da educação superior, embora outros 26% tenham declarado que esse fato induz à uma democratização do acesso à educação Superior.

Assim sendo, somente aquela organização que oferecer um diferencial na prestação de seu serviço é que conseguirá manter-se no mercado. Além de oferecer boas instalações e preço justo é preciso focar a qualidade do serviço prestado. Esse último enfoque é obtido através da produtividade docente, da capacidade dele em desempenhar cada vez melhor seu papel na questão do ensino-aprendizagem.

A produtividade docente pode ser entendida como um elemento alavancador para o desempenho institucional. Porém, ela precisa ser discutida, definida e suas condicionantes analisadas.

A motivação do professor é uma condicionante que não pode ser dissociada do processo produtivo. Na iniciativa privada há uma cobrança freqüente e intensa por altos índices de desempenho recaindo uma enorme parcela de responsabilidade sobre o professor que necessita estar atualizado, ter boa didática, muita dedicação ao trabalho, dentre outros.

3. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

3.1 PARADIGMAS E MUDANÇAS

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional são cada vez mais velozes e têm exigido, em contrapartida, ajustes por parte das organizações que desejam manter-se no mercado. As razões para as mudanças são variadas, dentre elas a globalização, que traz consigo não só a questão da competitividade, mas também uma nova mentalidade a respeito das exigências por parte dos consumidores que demandam produtos e serviços com mais qualidade, menor preço e, rapidez nas respostas às suas necessidades. Além disso, há uma série de transformações de ordem tecnológica, política, econômica e social que estão inseridas nesse ambiente turbulento e instável.

Conforme Schon (1973), estrutura, tecnologia e teoria social são interdependentes, têm envolvimento e são construídas umas com as outras e umas pelas outras. Por essa razão a mudança em uma delas pode induzir mudanças nas demais; logo as mudanças ocorridas na estrutura social afetam a tecnologia e a teoria social; do mesmo modo, as combinações inversas parecem ser também verdadeiras.

A necessidade de mudança organizacional e de adaptação ao ambiente é nítida. Segundo Kanter, Stein e Jick (1992) o estado de mudança é uma condição constante do atual ambiente das organizações. As mudanças acontecem fundamentalmente em função da necessidade de resposta às demandas ambientais.

Em termos conceituais, Monteiro (1999) afirma que a mudança tem sido considerada como inerente à vida organizacional sendo associada a qualquer modificação ou ruptura ocorrida nas estruturas, nas tecnologias e nos processos administrativos, bem como no comportamento humano no trabalho.

Corroborando as idéias anteriores, Wood Jr. (2000) diz que a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização, o que é também reafirmado por Araújo (2001) ao registrar que mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. O autor enfatiza ainda que, mesmo

que o objetivo da mudança não tenha relação direta com comportamentos individuais e grupais é imprescindível a sensibilização das pessoas condutoras ou das pessoas objeto do processo.

Segundo Herzog (*apud* WOOD JR., 2000) pesquisas realizadas demonstram que os objetivos mais freqüentes da mudança são: melhoria da qualidade, aumento da produtividade, reflexão sobre os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos. Não sendo raro que esses objetivos apareçam juntos, interagindo entre si.

Dentro desse contexto Wood Jr. (2000, p. 212) afirma que as mudanças podem ser classificadas sob três aspectos:

- *Quanto à natureza*: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- *Quanto à relação da organização com o ambiente*: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- *Quanto à forma de implementação*: reeducativa, coercitiva ou racional.

Em outra vertente de estudo Oliveira (*apud* MONTEIRO, 1999) afirma que as mudanças organizacionais podem ocorrer de três maneiras distintas: linear, caótica e abrupta.

A mudança é tida como linear quando é gradual, evolucionária ou progressiva. Podendo ser melhor percebida ao se estudar detalhadamente as alterações de uma organização ao longo do tempo, pois costuma representar ajustes ou correções diante das pressões do dia-a-dia. Tal classificação já havia sido apontada nos estudos de desenvolvimento organizacional como mudança incremental.

A mudança caótica costuma alterar radicalmente o *modus operandi* de uma empresa, pressupondo a revisão dos objetivos e a adoção de novas estratégias organizacionais. Existe uma certa suposição de que a mudança caótica compreende um tipo de mudança difícil de ser prevista ou planejada e de pouco controle gerencial dos seus agentes. Caracteriza-se por movimentos decorrentes de práticas ou ações diferenciadas sem qualquer tipo de padrão de comportamento previamente diferenciado.

Já a mudança abrupta tenderia na opinião de Oliveira (1995) a ocorrer a partir de circunstâncias especiais ou de fatos esporádicos advindos, por exemplo, de uma inovação de produto ou de processo, de uma nova legislação ou mesmo da entrada de novas lideranças ou governantes. Neste caso a possibilidade de previsão é restrita, uma

vez que a mudança tende a estar diretamente relacionada a um acontecimento totalmente novo ou inusitado, à descoberta de uma tecnologia ou de uma nova tendência no mercado.

Diante do exposto, o que se pode verificar é que a mudança faz parte do cotidiano das organizações, nesse sentido alguns paradigmas devem ser revistos, uma vez que questões como produtividade e melhoria da qualidade dos serviços prestados fazem parte da realidade organizacional, o que significa muitas vezes, uma revisão de valores crenças e mudanças profundas nas estruturas empresariais, rompendo em definitivo com o estável e a crença da imutabilidade ambiental.

Essa visão é compartilhada por Olivier (2000, p. 17), afirmando que:

Já não se pode negar que as mudanças de paradigmas estão ocorrendo com velocidade maior, e que elas provocam alterações econômicas e competitivas cada vez mais acentuadas. A decorrência desse processo é uma complexidade crescente na compatibilização das estratégias de negócios das empresas com seus objetivos, clientes e mercados.

Presente em todas as organizações, a mudança faz parte também da realidade educacional donde as instituições de ensino privado ao verificarem a grande expansão desse ramo de atividade, deverão estar inseridas e conscientes de um processo que envolve todos os atores dessa prestação de serviços.

Abre-se então precedente para que sejam verificadas as características de um mercado tão promissor que já se apresenta bastante competitivo.

3.2 MERCADO E COMPETITIVIDADE

A educação no Brasil é um setor em franco crescimento, e este será o setor que mais crescerá no mundo nas próximas duas décadas tendo em vista a sociedade do conhecimento. A educação passa então a ser um grande negócio, numa atividade que produz receitas, cria emprego e gera lucro. Tudo isso já pode ser evidenciado por meio das estatísticas, já que os Estados Unidos gastam anualmente quase um trilhão de dólares (computando os setores público e privado) com ensino e formação de sua população, em todos os níveis. (ROSENBERG,2002).

No Brasil só o faturamento das instituições privadas de ensino superior aumentou de cerca de 3 bilhões em 1997 para 10 bilhões de reais em 2002. (VEJA, 2002)

Segundo Ellena (2002, p. 37) “existe uma enorme demanda por serviços privados de educação em países em desenvolvimento como o Brasil”.

Para Maranhão (*apud* ROSENBURG, 2002, p. 37) “é exatamente na educação superior que o ensino particular está crescendo. No fundamental e no médio é o setor público que ganha espaço”. O autor acrescenta ainda que, “isso acontece porque o atual governo optou por concentrar seus esforços na educação básica deixando a superior para a iniciativa privada”.

O recém-formado que está entrando no mercado vê que ele está mais competitivo e profissional, trazendo muitas novidades e desafios para a educação superior. Assim, as instituições de ensino superior privado encontram-se dentro da lógica do mercado assim como qualquer outra organização, diferenciando-se apenas das instituições de ensino superior públicas que possuem um mercado cativo principalmente no que tange a questão do preço. Isso significa que alguns aspectos, por vezes, desprezados nas instituições públicas, tais como custos, otimização de recursos; produto/serviços de qualidade, produtividade e desempenho; são constantemente perseguidos pelas instituições privadas na tentativa de ganhar competitividade e se manterem no mercado.

A produtividade tão perseguida nas organizações de bens tangíveis, passa a ser então foco na prestação de serviços já que é um indicador de que ela sobreviverá em meio a tanta concorrência. Isso quer dizer que as organizações precisam ser produtivas mesmo que imbricado nessa questão esteja um diferencial competitivo muito grande que é a luta pela qualidade.

Em meio ao aparecimento de tantas instituições de ensino superior, algumas delas de perfil até duvidoso, Curti (*apud* ROSENBURG, 2002) afirma que é o próprio mercado que fará a seleção natural dessas instituições e se por um lado há uma luta interna com relação à produtividade, externamente é a qualidade, que deverá estar “acoplada” ao fator produtividade, que vai pesar na hora da escolha.

Apesar de já se ter clareza quanto a esses aspectos, medir ou melhorar produtividade no ramo da prestação de serviços, ainda é uma tarefa difícil e um pouco obscura, já que a própria natureza das atividades dificulta evidenciar essa questão que a princípio se faz mais fácil no processo de produção de bens.

Para manter-se no mercado as instituições de ensino privado precisam ser produtivas, e essa produtividade acaba sob a responsabilidade dos docentes que são os “meios de produção” desse tipo de atividade organizacional. Ao que parece, boa parte das IES

privadas já percebeu que o professor desempenha papel fundamental nesse processo, no entanto continuam utilizando ferramentas de gestão mais tradicionais, desviando seus esforços de pontos considerados problemas, tais como: motivação do docente; seu preparo; sua luta ideológica de comprometimento no paradoxo organização-aluno; a produtividade; a qualidade das aulas frente aos custos e ao *background* do corpo discente e a filosofia de muitas escolas particulares que é facilitar para não perder o aluno

Dentre as ferramentas mais tradicionais utilizadas pelas organizações para garantir sucesso em meio a tanta concorrência está o planejamento estratégico. Ele constitui-se em um importante aliado das instituições de ensino superior privado que querem sobreviver num mercado tão promissor e ao mesmo tempo tão avassalador. Porém, nas empresas de modo geral, ele ainda não é praxe. Talvez por isso o MEC tenha tornado obrigatória a elaboração do PDI (Plano de Diretrizes Institucionais), ferramenta do qual as IES devem lançar mão para projetar suas estratégias organizacionais tendo por objetivo a sobrevivência e o sucesso no mercado em que atuam, além do compromisso com as políticas educacionais.

A seguir uma breve ilustração de duas ferramentas de gestão, cuja contribuição maior reside no fato de que possibilitam um melhor direcionamento dos esforços organizacionais, tendo em vista a competitividade de mercado.

3.3 TECNOLOGIAS DE GESTÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

A sugestão da utilização dessas ferramentas pelas organizações está pautada na idéia de que ambas possuem como ponto de partida a identificação dos objetivos organizacionais, o que pode implicar indiretamente numa melhoria de produtividade. Ressalta-se no entanto, que não se trata de um instrumento específico de medida e melhoria de produtividade e que essas metodologias possam ser apenas um ponto de partida para as organizações que estão buscando focar suas atividades.

A utilização do planejamento estratégico não é um processo novo, pois de acordo com Abreu (1997) o desenvolvimento dessa metodologia se consolidou a partir da metade dos anos 60 com os trabalhos de Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *Mckinsey Consulting*, associado a um conjunto de

mudanças ambientais identificadas principalmente na área empresarial que tornava obsoleta a tecnologia do planejamento convencional.

Dentro da perspectiva de mudança, vê-se claramente que o êxito organizacional passa a ser determinado pela capacidade de percebê-la e transformá-la em objetivos organizacionais relevantes.

O planejamento estratégico pode ser considerado como uma importante ferramenta de gestão a ser utilizada pelas organizações tendo em vista toda a turbulência do mercado e a competitividade acirrada nos mais diversos ramos de atividade.

Segundo Oliveira (1989) esta é uma ferramenta que auxilia o administrador a estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, para que a empresa possa ter condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo a exercer alguma influência, sobre eles.

A partir do autor referenciado, entende-se que o planejamento estratégico é a criação e implementação de ações tendo em vista um futuro incerto onde predomina a competitividade e o objetivo principal é a permanência no mercado com retornos atrativos. Pode-se entendê-lo ainda, como um processo contínuo cujo exercício de pensar e agir permeados pelo ato de planejar, seja uma constante.

Kotler (2000) em sua definição de planejamento estratégico corrobora o que diz Oliveira (1989), afirmando que o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização tendo por objetivo dar forma aos negócios e produtos organizacionais, de modo que eles possibilitem os lucros e crescimento almejados.

Na visão de Gracioso (1996), de uma forma simplista, o objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa.

Já a administração por objetivos (APO) pode ser entendida também como uma forma de planejamento, cuja finalidade principal é estabelecer os objetivos pertencentes à cada área da organização que em conjunto formarão os objetivos organizacionais que irão nortear os rumos da empresa, de maneira que a mesma possa alcançar o sucesso organizacional.

Na opinião de Maximiano (2000) a administração por objetivos teria ainda como implicação, o processo participativo através de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho das pessoas. A base desse tipo de administração seria o processo do

qual participam o chefe e sua equipe. Esse método segundo ainda Maximiano, ganhou força nos anos 50 quando ainda vigoravam as estruturas e comportamentos hierárquicos.

A administração por objetivos e pelo auto-controle, parte do pressuposto que cada membro da organização presta a ela uma contribuição diferente, mas que todos devem colaborar para o alcance da meta comum. Segundo Drucker (2002, p. 421): "os esforços de cada um devem tomar o mesmo sentido, e as diferentes contribuições devem compor-se entre si, de maneira a produzir um todo – sem vazios, sem atritos e sem a desnecessária duplicação dos esforços".

Na opinião ainda do autor e idealizador da APO, é necessário que a administração por objetivos seja deliberadamente organizada e se torne a lei básica a reger a atividade de todo o grupo dirigente. Os objetivos deverão derivar das metas da empresa, onde cada chefe deverá então concentrar-se nos objetivos da mesma definindo os próprios resultados em termos da contribuição que presta sua unidade ao todo a que pertence.

Segundo Drucker (2002), a administração por objetivos pode ser na verdade considerada como uma filosofia para a administração, fundamentando-se na análise das necessidades específicas do grupo dirigente e na análise dos obstáculos que pelo caminho ele vai encontrando. Baseia-se na idéia da atuação, conduta e motivação do ser humano, aplicando-se a todos os administradores em níveis hierárquicos e funções diferentes, tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações.

Na visão de Chiavenato (1999b, p. 204), a APO, "é uma das boas idéias destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações", uma vez que, adveio da mesma uma complicada rotina burocrática e inflexível, vinda de cima para baixo fortemente coercitiva e angustiante. Tal aspecto da implementação encontrada difere das idéias originais de Drucker, constituindo-se em um desvio de seu propósito.

Apesar de tudo, a APO trouxe como "novidade" a participação, embora na sua concepção tenha ficado restrita ou realmente tido sua função limitada. No entanto, não perdeu sua validade, uma vez que a partir do momento que é utilizada de maneira democrática, assegurando realmente a participação de todos os membros da organização, ela se torna uma ferramenta altamente positiva tendo em vista o envolvimento das partes, assegurando assim o comprometimento das pessoas que encontram no processo um clima bastante motivador.

Comprometimento e motivação são elementos buscados incessantemente pelas organizações que já podem compreender que na era do renascimento organizacional, o diferencial se faz por meio das pessoas, ou seja, são elas que auxiliam a organização a

atingir seus objetivos. Portanto, qualquer estratégia organizacional deve ser consistente com as políticas de Recursos Humanos de modo que as pessoas sejam preparadas e possam atuar de maneira positiva, quer seja na produção de bens, quer seja na prestação de serviços.

É interessante ainda relatar que embora já bastante difundidos no campo da administração, tanto o planejamento estratégico como a administração por objetivos são ainda pouco utilizados nas IES privadas.

3.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO - BENS E SERVIÇOS

De forma geral pode-se descrever o processo de produção de bens, contendo três etapas que podem ser vistas na Figura 2, a seguir:

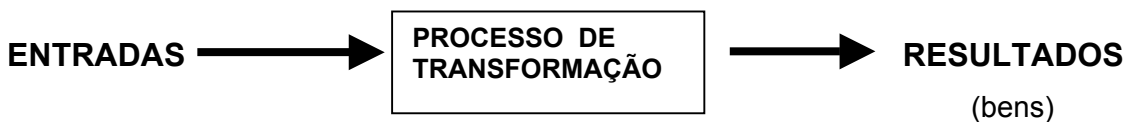


Figura 2 – Processo de produção de bens simplificado.

No caso da prestação de bens, dada a sua natureza tangível é mais fácil a compreensão do processo de produção, ou seja, parte-se da transformação da matéria-prima (insumos), que mediante transformação (máquinas, ferramentas, etc), resultará um bem que pode inclusive ser tocado por seu consumidor. A herança cultural positivista e cartesiana conduziu o ser humano a comportamentos que privilegiam a medição, o controle, a inspeção, a avaliação, enfim por meio de parâmetros quantitativos.

Deste modo, é mais fácil as pessoas visualizarem os resultados que se obtém na produção de bens e melhorias às quais se propõe. Há sempre uma maneira concreta de se fazer a comparação, ou seja, o próprio produto. Essa característica física que propicia a tangibilidade e a facilidade da operacionalização não se encontra presente na prestação de serviços.

Antes de estabelecer qualquer comparação com o processo de produção de bens, é importante descrever claramente o que se constitui serviços, em se tratando de gestão de organizações, pois o termo pode ser encontrado com diferentes significados.

Numa visão concisa, Kotler (1998, p. 412) afirma que, “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja **essencialmente**

intangível (grifou-se) e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico”.

Na concepção de Gronoos (*apud* SANTOS 2000, p. 8):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Diante dessas conceituações pode-se perceber que existem algumas características que são inerentes ou específicas dos serviços.

A primeira das características é com relação à *intangibilidade* já que serviços não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados o que por vezes dificulta a avaliação por parte do cliente, principalmente pela subjetividade contida em relações dessa natureza.

Uma outra característica importante diz respeito à *produção e consumo simultâneos*. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo. Não podendo ser, portanto, estocados. O controle de qualidade ocorre durante o processo de produção.

Uma outra característica a destacar é a *participação do cliente*, além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como co-produtor, ou até mesmo como “insumo”. O cliente é quem inicia o processo de produção, ou seja, só há prestação de serviço se houver demanda por ele. Desta forma, não há dúvida que na prestação de serviços existe um contato maior entre cliente e empresa do que na produção de bens. Para Olivier (2000), essa característica em termo de universidade, configura-se entre as mais importantes, uma vez que descreve o cliente como um importante ator no processo de prestação desse serviço, ou seja, como um elemento integrante do sistema de produção.

Alguns autores tais como Ghobadian *et. al.*; (1994) e Gronoos; (1995) (*apud* SANTOS 2000, p. 11), apontam também a variabilidade como uma característica específica dos serviços, uma vez que funcionários e outros recursos que interagem com o cliente podem variar significativamente em diferentes ocasiões para um mesmo tipo de serviço. Entretanto, não se pode considerar uma maior tendência de variabilidade como uma característica inerente aos serviços, induzindo os gerentes de serviços a se conformarem

com essa característica, de maneira que os esforços para a redução da variabilidade a fim de que seja garantido um serviço consistente ao cliente, sejam despendidos.

Com a finalidade de entender melhor a natureza dos serviços, pode ser utilizado o modelo de Tseng *et. al.* (*apud* SANTOS 2000, p. 12), segundo o qual as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o consumidor e outra parte que não tem. Seria uma espécie de retaguarda ou suporte. A parte em contato com o cliente é também chamada de interativa, ou de linha de frente. É nessa parte que ocorrem os contatos e interações entre cliente e empresa podendo ser esse contato pessoal ou não-pessoal se for considerado que, com a evolução da tecnologia, já é possível a prestação de serviços apenas através de terminais de computador, como são os caixas automáticos dos bancos.

3.5 O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS NO ENSINO SUPERIOR

A partir do modelo utilizado na descrição do processo de produção de bens, pode ser feita uma analogia com a produção de serviços, no caso o ensino superior no curso de administração.

A principal entrada do processo é o aluno, que precisa ser lapidado e trabalhado por meio dos diversos conhecimentos que compõem o currículo do curso de administração para que após “transformação” possa ser gerado o resultado que é (ou deveria ser) o aluno pronto a ser absorvido pelo mercado de trabalho. Ainda dentro do sistema de produção, o *lead time* nesse processo seria de 4 anos e cada um dos semestres poderia ser entendido como uma etapa do processo produtivo. Dessa forma, para o cumprimento das etapas do processo, tanto o docente quanto o aluno deveriam desempenhar seu papel de forma a completar todo o ciclo do processo.

Ao analisar o processo de transformação, verifica-se o papel fundamental que tem o docente na geração desse serviço incorporado pelo aluno propiciando-lhe o desempenho de atividades que antes não conseguia. A partir do resultado, entretanto, não será possível saber se o sistema é produtivo ou não, uma vez que ao contrário da produção de bens, números altos nos resultados não indicam necessariamente produtividade. Mais claramente pode-se exemplificar por meio do seguinte questionamento: quem é mais produtivo? Um professor que tem 30 alunos aprovados ao final do semestre ou aquele que tem apenas 8? Ou seja, o que se deve considerar como produtividade docente, como

medi-la e melhorá-la? Além disso, diferentemente de algumas instituições de ensino federais onde a questão da produtividade recai sobre a burocracia, a falta de recursos (a culpa recai sobre o governo federal), nas instituições privadas a cobrança por produtividade recai principalmente sobre o docente que é, como já citado, o maior “transformador” (mas não o único) das características do aluno com vistas à produção de resultados.

Somado a isso, Olivier (2000) destaca uma característica importante na realidade do processo de prestação de serviços das IES privadas, afirmando que existe por um lado um grande número de alunos que ficaram um certo período de tempo sem estudar, que terminaram o ensino médio em escolas de segunda linha, e que têm muitas dificuldades no processo de ensino-aprendizagem advindas de vários fatores entre eles, o fato de trabalharem durante o dia. Por outro lado também, está o fato de que essas instituições buscam sua sobrevivência no mercado, se preocupando com a aprovação desses alunos, que quase sempre estão desmotivados para o estudo, possuem pouca disponibilidade de tempo e baixo nível de conhecimentos básicos como português e matemática.

A observação destacada por Olivier é de suma importância quando verifica-se que, enquanto ator principal no processo de transformação, do professor são exigidas responsabilidades além daquilo que é previsto dentro da ementa básica de sua disciplina, ou seja, ele precisa muitas vezes rever conteúdos que deveriam ter sido aprendidos nos ensino fundamental e médio.

Segundo Oliveira (2000) na prestação de serviços das faculdades a principal característica é a que descreve o cliente como um ator importante no processo de prestação de serviço, mais precisamente como um elemento integrante do sistema de produção.

A seguir passa-se às temáticas, qualidade, motivação e produtividade, elementos essenciais no processo de produção de serviços das IES privadas.

3.6 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

A melhoria da produtividade organizacional passou a receber bastante atenção principalmente devido à grande competitividade internacional, onde as questões como sucesso, sobrevivência e a qualidade de vida dos indivíduos passaram a ser mais perseguidas pelas organizações.

Segundo Pritchard (1990) para se entender a importância da questão da produtividade é preciso contextualizá-la historicamente. Nos anos de 1950 e 1960 os Estados Unidos eram o país mais produtivo do mundo. Por volta dos anos 70 essa superioridade começou a ser ameaçada principalmente pelo Japão e por alguns países do oeste europeu, época em que o seu grau de crescimento de produtividade estava declinando, enquanto o de outros países estava melhorando, o desemprego estava crescendo e o déficit também, porque o sucesso dos automóveis japoneses fez com que nos Estados Unidos fábricas fossem fechadas e empregos perdidos. Muitas companhias se viram em severas dificuldades financeiras.

Dentre as causas apontadas como responsáveis pela situação acima descrita a perda da superioridade em produtividade era vista como uma das principais.

Segundo Wood Jr. (2000) esse quadro de declínio dos EUA em relação ao Japão, está intimamente ligado à obsolescência da forma de organização do trabalho dominante nas empresas ocidentais. O modelo de produção fordista estaria, por isso, sendo substituído em todo o mundo por novos conceitos e princípios. O autor esclarece ainda que a crise do petróleo dos anos 70 encontrou as indústrias européias e americanas num patamar de estagnação. A ascensão de novos concorrentes vindos do Japão colocou definitivamente em cheque o modelo de produção em massa. O sistema Toyota de Produção, a partir de observação do sistema fordista e sua conseqüente melhoria, trouxe conseqüências positivas para a produtividade, qualidade e velocidade de resposta às demandas do mercado.

Na opinião de Fleury e Fleury (1997, p. 39),

Depois de Taylor, Ford e seus colaboradores, o que parece ter ocorrido foi a difusão do modelo organizacional taylorista/fordista independentemente das características do sistema de produção em questão, ou seja, a maioria das empresas ocidentais passou a agir como se “o problema da organização da produção” já tivesse sido definitivamente resolvido: quaisquer que fossem as características de produtos e mercados, a organização da produção passou a estar sempre pautada no modelo organizacional fordista de produção em massa.

Ainda para esses autores, esse tipo de prática descrita anteriormente e adotada pelas indústrias ocidentais gerou efeitos disfuncionais. Dentre as mais relevantes está o abandono da função manufatura como parte da inteligência da empresa, reforçando-se sua imagem operacional. A manufatura tornou-se então uma função “burra” e sem valor devendo cumprir determinações advindas das funções mais nobres. Uma outra disfunção relevante reside no fato de que a adoção de modelos pré-definidos termina por eliminar

esforços necessários para organizar o trabalho de maneira que este fosse mais adequado às características de produtos e mercados.

Essa perda de superioridade em produtividade dos Estados Unidos está calcada no estado estável descrito por Schon (1973). Segundo esse autor, acreditar no estado estável é acreditar na imutabilidade, na constância dos aspectos centrais da vida, ou acreditar que é possível alcançar tal constância.

Segundo Kendrick *et. al.* (*apud* PRITCHARD, 1990), os efeitos do crescimento da produtividade são diversos, dentre eles: importante fator no controle da inflação; redução de custo dos produtos; melhoria da qualidade de vida das pessoas; melhor competitividade por produzir com preços mais baixos, etc.

É a partir da importância que o tema produtividade passa a ter, que muitas organizações e estudiosos focaram sua atenção e objetivos para melhorá-la.

De uma forma geral, o conceito de produtividade tem sido muito empregado como a relação entre resultados e insumos, entre entradas e saídas de um sistema produtivo, predominando assim uma conceituação que reflete muito mais ou tão somente a produção de bens, do que a produção de serviços.

Nota-se que o conceito de produtividade quando aplicado a serviços não reflete a totalidade dos resultados produzidos pela organização, uma vez que não contempla a parte subjetiva desse processo de produção, faltando ainda uma certa flexibilidade ao termo no sentido de não se constituir num conceito estanque para qualquer que seja a natureza da atividade.

Para Felix e Riggs (1983, p. 350) “numa forma simplista, produtividade são as saídas divididas pelas entradas”.

Moreira (1991, p. 2) afirma que “dado um sistema de produção, a produtividade do mesmo é definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo”. O mesmo autor ainda classifica a produtividade em parcial e produtividade total dos fatores, dependendo do número de insumos utilizados. A produtividade parcial refere-se ao uso de apenas um dos insumos (geralmente mão-de-obra) e a produtividade total dos fatores é a designação utilizada quando são considerados simultaneamente os insumos, capital e mão-de-obra.

Mali (1978, p. 83), define que “produtividade não é somente performance ou somente utilização de recursos. É a combinação de ambos. Produtividade é a maior performance com o mínimo de recursos possíveis”.

É a partir de definições como as anteriores que Limongi-França (2003) destaca que a produtividade tem sido definida como o aproveitamento máximo dos recursos para produzir bens e serviços.

Silva (1987) traz várias considerações a respeito da produtividade. A primeira delas é quanto à conceituação do termo que em um sentido mais amplo, designa a proporção entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para obtê-los. O termo ainda segundo o autor, abrange toda uma família de conceitos cada qual envolvendo alguma comparação do produto com seu insumo correlato. Tanto o produto quanto o insumo são medidos em unidades específicas, físicas ou de valor. O sentido específico atribuído ao amplo conceito de produtividade vai depender das finalidades de sua mensuração que podem variar de uma pesquisa para outra.

Para Maximiano (2000, p. 116) “a produtividade de um sistema é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos”. A questão da produtividade está intimamente ligada à eficiência do sistema. Segundo o autor há várias formas específicas de analisar a eficiência de um sistema (ou processo), que se baseiam na avaliação de como os recursos se transformam em resultados. Dois critérios específicos devem ser considerados inicialmente, de forma isolada para se avaliar a eficiência, são eles: produtividade e qualidade. Dentro dessa visão Kehl (*apud* LIMONGI-FRANÇA 2003, p. 46) ressalta ainda que o aperfeiçoamento da qualidade considera não só o aumento de produção, mas também as formas como os recursos são utilizados, transcendendo as necessidades de satisfação de clientes e fornecedores, devendo considerar o parâmetro cultural do consumo responsável, do equilíbrio social e do respeito ao consumidor enquanto ser humano e cidadão.

Produtividade, conforme ainda Maximiano (2000) é uma das traduções mais conhecidas da idéia de eficiência e, muitas vezes, as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio de medição de sua produtividade é um critério simples quando não se leva em conta o aproveitamento, ou qualidade dos itens produzidos.

No contexto do estudo da eficiência a qualidade representaria a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Se houver coincidência, há qualidade de conformidade ou qualidade de aceitação. Um sistema ou processo é eficiente quando tem alta proporção de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos. A qualidade e, conseqüentemente, a produtividade caem conforme diminui a quantidade de itens aceitos.

Relacionado ao conceito de eficiência, produtividade e qualidade, aparece também o conceito de eficácia que segundo Maximiano (2000) parte de uma abordagem distinta. Eficácia segundo o autor é um conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Para se saber o grau de eficácia de um sistema, é preciso saber quais são os objetivos e quais são os resultados alcançados.

Thiry-Cherques *et. al.* (1994) afirmam que como termo técnico produtividade tem dois diferentes significados. Primeiramente o significado mais voltado para a questão macroeconômica que exprime a relação entre os bens produzidos e os fatores de produção. Neste campo, o conceito sofreu uma evolução que se inicia com a interpretação unívoca da produtividade como atrelada à mão-de-obra chegando às teorias atuais que consideram não unicamente a produtividade da mão-de-obra, mas da totalidade de fatores. Já no campo da administração e dos negócios, o termo denota a relação entre um determinado produto de uma organização específica (e não a generalidade de um setor, como na economia) e os recursos, tangíveis ou não utilizados na geração desse produto (e não os fatores clássicos de produção).

Segundo ainda os autores, o conceito de produtividade tem sido objeto de várias interpretações. No cotidiano das organizações o termo costuma ser confundido com os conceitos de produto (que é uma medida absoluta e não uma razão), aumento de produção (a produção pode aumentar e a produtividade cair) e eficiência (que mede esforços e não resultados).

Na opinião de Zarifian (1990) há hoje uma profunda mudança no mundo industrial na definição e no cálculo da produtividade. No entanto, o autor acredita que as formas antigas sobrevivem e que, em muitas vezes, renascem como novas. Em realidade ele coloca que medir produtividade como o encurtamento do tempo necessário à execução das operações de trabalho humanos como na época de Taylor, era apenas uma produtividade parcial. Para o autor, o critério de produtividade central deve ser a rapidez de resposta da empresa a uma mudança do mercado, o encurtamento do prazo de resposta.

Para Pritchard (1990) existe pouca concordância na definição do que vem a ser produtividade; muito embora haja um consenso de que a questão da produtividade é importante e o porque de sua importância. Dentre algumas definições encontradas pelo autor, produtividade é usada para medir a eficiência ou eficácia dos indivíduos, grupos, unidades organizacionais, indústrias e nações. É usada também como sinônimo para saídas (*outputs*), motivação, performance individual, eficácia organizacional, produção,

rentabilidade, competitividade, etc. Convém ainda acrescentar que há uma concordância geral de que o termo produtividade é impreciso.

A visão e a reflexão que Prichard faz a respeito da produtividade contempla alguns elementos que, sem dúvida, colaboram para que a conceituação do termo seja ampliada, principalmente no que tange a questão da flexibilidade, da eficácia e da eficiência, da qualidade e principalmente da interdependência organizacional.

Diante da imprecisão do termo, o autor descreve que um dos caminhos para se começar a entender o que vem a ser produtividade é entender o que produtividade *não* é. Para isso aponta algumas concordâncias entre alguns autores a respeito do assunto. Produtividade não é a mesma coisa que performance individual, ou seja, essa é a medida de quão bem o indivíduo cumpre seu papel, podendo ser um simples índice das saídas produzidas pelo indivíduo, ou mais comumente, uma avaliação do comportamento individual comparada às expectativas organizacionais.

Em contraste, produtividade é um índice de saídas em relação às metas (efetividade) ou saídas em relação às entradas (eficiência). Produtividade deve reconhecer que o funcionamento de uma unidade organizacional exige interdependência entre indivíduos para conseguir alcançar os objetivos organizacionais.

Devido à interdependência organizacional, a produtividade da organização ou de uma unidade organizacional não pode ser simplesmente a soma das performances dos indivíduos envolvidos. Produtividade também vai incluir fatores tais como: cooperação de uns com os outros, quão bem as pessoas são coordenadas e dirigidas, a disponibilidade de recursos necessários e o quanto as prioridades são definidas dentro dos objetivos organizacionais encontrados.

Existem ainda outras coisas que produtividade não é. Não pode ser confundida com saídas, pois as mesmas são a quantidade de produtos ou serviços gerados por um sistema. Saídas são apenas uma parte da produtividade que também inclui entradas e mede saídas em relação às metas ou objetivos organizacionais. Produtividade também não é rentabilidade, pois essa tem relação com o grau de cobertura dos custos e, finalmente, produtividade não é uma medida de capacidade, pois a mesma está intimamente relacionada com a medida de saídas que o sistema pode produzir.

Pritchard (1990), apresenta ainda, a definição ou visão de produtividade a partir de algumas disciplinas. Para os economistas, produtividade é a relação entre entradas (tudo o que é necessária para produzir as saídas) e saídas (produtos criados pelo processo)

expressas através de unidades ou volumes. Na visão de Pritchard, há um equívoco em de estabelecer uma razão entre quantidades de produtos e quantidade de *inputs* a não ser que haja uma correspondência ou uma conversão métrica para os elementos da divisão (*outputs/inputs*).

Para os contadores a produtividade está ligada à perspectivas contábeis, numa tentativa de melhorar a performance financeira das organizações.

Já para a psicologia, a produtividade está intimamente ligada ao comportamento. Esta disciplina parte de hipótese que mudando o comportamento dos indivíduos, a produtividade poderá ser mudada. Há, no entanto dentro desse mesmo campo, alguns psicólogos que igualam a produtividade ao comportamento ou performance individual enquanto outros acreditam que comportamento e performance são componentes da produtividade. Existe também, segundo esses profissionais, a hipótese de que todas as intervenções tais como seleção, treinamento, *feedback* e distribuição dos lucros podem influenciar a produtividade.

Uma das mais amplas, porém menos precisa é a visão gerencial a respeito do que vem a ser produtividade. Nessa abordagem, produtividade inclui todos os aspectos da organização vistos como importantes para seu funcionamento. Inclui não só eficácia e eficiência mas também pode incluir elementos tais como: qualidade das saídas ou do que é produzido, perturbações no trabalho, absenteísmo, rotatividade e satisfação do cliente. Não há uma só definição do que vem a ser produtividade.

A partir dessa visão gerencial, os termos eficiência e eficácia surgem mais claramente, muito embora, nas outras abordagens possa-se verificar uma relação entre produtividade e eficiência/eficácia; ela não aparece de forma tão explícita.

Drucker (1978) faz uma diferenciação entre os termos eficiência e eficácia onde afirma que eficiência é a capacidade de fazer certo as coisas e que o conceito está intimamente ligado ao trabalho manual, ou seja, para o trabalho manual precisa-se apenas de eficiência. O mesmo autor afirma ainda que, nos últimos cem anos aprendemos a medir eficiência e a definir qualidade do trabalho manual, até o ponto de multiplicar a produção de cada trabalhador. Já o conceito de eficácia está relacionado com a capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas. A eficácia é um hábito, um complexo de normas práticas e que parece estar intimamente ligada ao conhecimento e à capacidade de melhorá-lo para obter sucesso empresarial.

É importante acrescentar que ambas, eficiência e eficácia, possuem vantagens e desvantagens. A principal vantagem da eficiência é a facilidade de calcular, de entender e ser aceita pelo pessoal da organização. Uma das desvantagens pode estar no que um alto número pode indicar, ou seja, o fato de se conseguir muitas saídas para o mesmo número de entradas pode estar comprometendo a qualidade dos produtos ou serviços e, conseqüentemente, pode levar à perda dos clientes, se a organização focar sua atenção apenas nos resultados ou na eficiência, comprometendo assim, sua produtividade e sua sobrevivência no mercado. Uma outra desvantagem é que nem sempre é possível converter as entradas e saídas para uma mesma métrica, existem algumas entradas que são difíceis de serem medidas para que sejam rateadas entre as saídas, como é o caso do investimento em pesquisa, treinamento, desenvolvimento de funções dentro da organização, etc.

Com relação à eficácia, Prichard (1990) afirma que o conceito é muito mais amplo, porque inclui outros fatores tais como metas, objetivos organizacionais, expectativas de partes interessadas como por exemplo, *stakeholders*, agências reguladoras, clientes, etc. Eficácia também é compreensível e facilmente aceitável pelas pessoas, ela pode ser aplicada em grupos pequenos dentro da organização e, além disso, pode ajudar a verificar sensíveis mudanças na produtividade servindo como um instrumento de avaliação das mudanças.

Existem também algumas desvantagens advindas da abordagem sobre eficácia. Para ela as metas organizacionais devem ser passíveis de identificação, além disso, deverão ser desenvolvidas medidas que sejam consistentes com essas metas. Se produtividade inclui eficiência e eficácia, para medir e melhorá-la é preciso incluir esses dois componentes. A partir dessa visão Prichard (1990) define que produtividade é o quão bem um sistema usa seus recursos para atingir suas metas.

O autor destaca ainda a existência de algumas propostas para medir produtividade, ressaltando aquela que usa a motivação como ferramenta de medida. Esta abordagem é tipicamente utilizada por psicólogos ou especialistas no comportamento organizacional, que parte do princípio que se os indivíduos mudam seu comportamento apropriadamente, a produtividade irá aumentar, acreditando que o pessoal na organização tem um grande impacto sobre produtividade. Embora o subsistema técnico seja também importante, o foco aqui não está voltado diretamente sobre esta parte do sistema, vai além disso, ou seja, verifica como o sistema técnico é utilizado pelas pessoas.

O crescimento ou a melhoria da produtividade ocorrerá então por meio de mudanças na motivação. O pessoal irá trabalhar mais eficientemente se seus esforços forem direcionados para os objetivos organizacionais. Seriam melhoradas as estratégias de trabalho e as pessoas usariam mais apropriadamente seus esforços acarretando com isso menos desperdício de energia e tempo. A base dessa abordagem é medir a produtividade e retro-alimentar as unidades de pessoal com os dados de produtividade. Desta forma, poderia se produzir uma mudança apropriada no comportamento que levaria, conseqüentemente, ao aumento da produtividade.

A importância dessa abordagem para as IES está no fato de que nelas a infra-estrutura é simples e não há como investir muito em tecnologia, pois aquelas disponíveis e atípicas (não usadas), diferentes do retroprojektor e do *datashow*, provocariam discrepância na relação do tempo com o conteúdo trabalhado. Isso quer dizer que seu uso poderia exigir mais tempo para se desenvolver o mesmo conteúdo. Logo técnicas que tenham por base o comportamento humano mostram-se mais adequadas, recaindo então sobre esse aspecto a questão produtividade, ou seja, muito mais dependente das pessoas, no caso da docência, do que do sistema técnico que apenas apóia a relação aluno vs. professor vs. aprendizagem.

3.7 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *motivare* cujo significado é mover. Em seu sentido original a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2004)

Dentro desta mesma linha Vergara (2000) e Gil (2001) afirmam que a motivação está ligada a uma energia, força que impulsiona as pessoas em direção a alguma coisa, sendo uma conseqüência de necessidades não satisfeitas.

Hersey e Blanchard (1986) acreditam que a motivação das pessoas irá depender da intensidade de seus motivos. Na concepção desses autores, necessidade é igual a motivos, sendo que a partir desse contexto, o termo necessidade passa a significar simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

A questão da motivação segundo Bowditch e Buono (1990) permanece ainda como uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial. Um dos principais problemas do estudo dessa temática refere-se a *por que* as pessoas desempenham e se

comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas tais como: o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável? Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim? estão constantemente sendo feitas para administradores e por administradores a todo momento.

Segundo Bergamini (1997) foi com o advento da revolução industrial, que ocorreram investimentos cada vez mais pesados com objetivo de aumento de eficiência, relacionando-os a retornos mais recompensadores. Desta forma, passou-se a exigir que o papel desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também treiná-las no uso de ferramentas e métodos que fossem mais produtivos. Eficiência e maximização de lucros passaram a ser as palavras de ordem.

A respeito dessa questão, Frota Neto (1983, p. 33) afirma que:

Turnover, produtividade e nível de relacionamento indivíduo-organização têm levado cada vez mais a Administração a se preocupar com a busca de fórmulas que permitam o envolvimento da pessoa humana em sua atividade específica com o mínimo de conflito e o maior desempenho admitido.(...)

A partir dessa demanda, muitos pesquisadores se debruçaram sobre o tema e diversas são as teorias que tratam da motivação. Deste modo não existe um modelo que seja universalmente aceito, até porque a natureza humana é bastante complexa e não há como generalizar ou abarcar num só modelo todos os aspectos comportamentais. No entanto, cada uma dessas teorias adquiriu caráter de complementaridade e interdisciplinaridade ajudando os gestores a compreenderem o comportamento humano na sua totalidade.

Bergamini (1983, p.13) registra que:

O exame do grande acervo de teorias sobre o comportamento humano permite descobrir que suas aparentes contradições dizem respeito à exploração dos diferentes aspectos complementares, sem os quais não seria possível a verdadeira compreensão do homem como um todo. Trata-se de uma grande produção científica que ao oferecer tão variados enfoques, em muito contribui para a necessária abertura de horizontes, uma vez que o grande objetivo a ser atingido é o de chegar à verdade científica de forma tão completa como possível.

Bowditch e Buono (1990) afirmam que o motivo pelo qual há tantas teorias concorrentes é que nenhuma delas explica o comportamento humano em todas as situações.

Sousa (1998) corrobora com Bergamini, afirmando que várias são as conceituações e explicações dadas para a motivação uma vez que dependem da compreensão que cada linha teórica possui a respeito do comportamento humano.

Apesar de todos os esforços e teorias que tratam da motivação, o registro feito por Handy (1975, p.27) ainda merece destaque:

Se pudéssemos compreender e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstraram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser **motivado** e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de **motivação**.

A questão motivacional foi tomando cada vez mais destaque ao longo do desenvolvimento das teorias administrativas, desse modo é interessante verificar mais detalhadamente como essa questão foi tratada pelas principais escolas administrativas.

Os partidários da administração científica, sistematizada por Frederick W. Taylor acreditavam que a eficiência seria alcançada mediante o uso de controle e até mesmo da punição. Havia nessa época a crença de que o homem reagia apenas em função de incentivos econômicos, ou seja, a principal fonte de motivação era o dinheiro. Frota Neto (1983) entende que a Escola de Administração Científica admitia uma identidade de interesses entre patrões e empregados mediante a aplicação de incentivos monetários que levava a resultados maximizantes, uma vez que a concepção de natureza humana era dada como fundamentalmente econômica.

Segundo Stoner e Freeman (1995) a suposição básica do que os autores denominam de modelo tradicional (modelo associado a Taylor e à Administração Científica), trazia como pressuposto básico que os administradores compreendiam o trabalho melhor que os trabalhadores, que eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados por dinheiro. Os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas (que era fundamentalmente por meio do fracionamento dos cargos e das próprias tarefas e também através do uso das linhas de montagem), e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais, acreditando estar com isso garantindo a máxima eficiência e produtividade.

Bergamini (1997) ainda afirma que, havia uma crença que os trabalhadores escolheriam seus empregos não em função dos cargos ou do tipo de trabalho, mas principalmente em função das perspectivas econômicas que determinado emprego poderia lhe trazer.

Esse modelo apesar de parecer funcionar a princípio, foi aos poucos demonstrando suas fragilidades. À medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para realização das tarefas e com isso havia o comprometimento do nível dos empregos. Assim sendo, os mesmos foram percebendo que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. Desta forma passaram a adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade, garantindo com isso sua permanência no emprego por mais tempo. Drucker (1991) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais acaba por destituir a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

A Escola de Relações Humanas surgiu a partir da fragilidade ou mesmo da visão estreita da Administração Científica em relação ao ser humano como um ser completamente desprovido de sentimentos.

O principal representante desta escola foi Elton Mayo que com a experiência realizada em Hawthorne abriu caminho para uma nova administração: a administração social, pois se antes a organização industrial estava baseada apenas na função econômica, passou a incorporar a função social visando propiciar satisfação entre seus participantes. Elton Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas reduzem a motivação ao passo que os contatos sociais ajudam a criá-la e mantê-la. Era preciso entender que os participantes da organização têm valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados, para conseguir sua participação na empresa. Os administradores poderiam, de acordo com essa concepção, motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais, fazendo com que se sentissem úteis e importantes.

Dentro dessa visão, Frota Neto (1983) ressalta que os integrantes da escola de relações humanas priorizavam os aspectos sociais da natureza humana. Para eles na medida em que fosse reconhecido e enfatizado o caráter informal da organização, a administração poderia obter dos seus participantes formais o comportamento requerido a partir da aplicação de incentivos e recompensas psicossociais de status, prestígio, circunstâncias favoráveis à amizade e ao companheirismo, dentre outros.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986) as pesquisas de Hawthorne mostraram a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas. Segundo esses autores, nesses estudos bem como em muitos outros que se seguiram, constatou-se que o fator que mais influenciava a produtividade empresarial era as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o pagamento e as condições de trabalho.

Bergamini (1997, p. 21) assinala ainda que “o papel desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados. Embora de maneira diferente, continuou-se a manipular as pessoas no trabalho”.

Ao falar da manipulação das pessoas no trabalho, Bergamini parece afirmar que embora merecessem importância e atenção, as pessoas eram conduzidas a fazer exatamente o que era pretendido pelas organizações, porém, pode-se dizer que de uma maneira mais sutil, explorando aí aspectos sociais não percebidos pela administração científica, como a importância do grupo para obtenção da eficiência.

Também definida como Teoria Behaviorista da Administração, a Teoria Comportamental surgiu em decorrência da Teoria de Relações Humanas, onde a psicologia social evoluiu para a chamada psicologia organizacional que trata do comportamento organizacional no sentido mais amplo do que do comportamento de pequenos grupos sociais, muito embora eles não tenham sido deixados de lado.

De acordo com Campbell e Pritchard (*apud* OLIVEIRA, 2000), as teorias sobre motivação podem ser agrupadas em duas categorias: teorias motivadoras de processo e teorias motivadoras de conteúdo. As primeiras procuram definir quais variáveis afetam a motivação e tentam explicar por quais processos essas variáveis se inter-relacionam; já as teorias de conteúdo possuem seu enfoque voltado para as variáveis propriamente ditas, preocupando-se menos com a articulação existente entre essas variáveis.

Apresenta-se a seguir algumas das principais teorias de motivação, categorizadas em teorias de processo ou teorias de conteúdo.

3.7.1 Teorias motivadoras de conteúdo

3.7.1.1 A Teoria Motivacional de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A hipótese formulada por Maslow é que as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Essas necessidades estariam dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência.

O nível mais básico de necessidades inclui aquelas chamadas de primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade de poder de motivação. À medida que são satisfeitas elas perdem a intensidade da influência sobre o ser humano. As necessidades subsequentes passam, então a adquirir maior força nos processos de escolha. A idéia é que as pessoas não deixam de desejar as coisas, mas uma vez satisfeitas as necessidades mais básicas, elas passam a ter outras tais como segurança, afeto, estima e auto-realização. Na concepção do autor cada uma das necessidades de nível mais alto torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas. Assim, se o desejo é obter determinado comportamento de alguém, faz-se necessário entender em qual dos níveis da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar a atenção na satisfação dos elementos desejados naquele nível ou do nível superior.

Analisando essa teoria, nota-se o aspecto manipulativo relacionado ao comportamento cujo princípio é o de identificar as necessidades latentes do sujeito, “incentivando-o” a partir delas.

Autor das teorias X e Y, McGregor (1980) afirmou que por trás de qualquer decisão ou ato gerencial, encontram-se pressuposições acerca da natureza e do comportamento humano. Segundo ainda o autor, a empresa tradicional com suas tomadas de decisões centralizadas, pirâmide superiores-subordinados e controle externo do trabalho, está baseada em certas suposições a respeito da natureza e da motivação humanas.

Bergamini (1983) afirma que sob o ponto de vista da teoria motivacional em si, McGregor não modificou substancialmente a apresentação de Maslow das hierarquias das necessidades e que ele próprio afirmou em uma de suas obras que recorreu ao trabalho

de Maslow, reconhecendo o homem como um ser que possui necessidades as quais surgem e desaparecem seqüencialmente.

A teoria X supõe que o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. Essa teoria ainda pressupõe que o ser humano de modo geral prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

Quando da elaboração dessa teoria o próprio autor questionou se tal visão da natureza humana era realmente correta e se as práticas administrativas nela contidas estariam adequadas para as situações de hoje. Sobre este questionamento, Hersey e Blanchard (1986, p. 61) esclarecem que:

Baseando-se em grande parte na hierarquia das necessidades de Maslow, McGregor, concluiu que as hipóteses da Teoria X sobre a natureza humana, quando universalmente aplicadas, são muitas vezes inexatas e que os métodos administrativos baseados nessas idéias podem ser incapazes de motivar as pessoas a trabalhar de acordo com os objetivos da empresa. A administração por direcionamento e controle, de acordo com McGregor, pode ser mal sucedida, por ser um método discutível de motivar as pessoas, cujas necessidades fisiológicas e de segurança estão razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, de estima e auto-realização estão assumindo posição de predominância.

Partindo da convicção de que os administradores tinham necessidade de métodos baseados numa compreensão mais exata da motivação humana é que McGregor (1980) desenvolveu a chamada teoria Y. Essa teoria apresenta as seguintes pressuposições:

- o dispêndio de esforços físico e mental do trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano não detesta, por natureza o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de punição;
- o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais;

- o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidade como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas;
- a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; e
- nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente utilizadas.

A partir da elaboração da teoria Y McGregor (1980) ressalta que as implicações dos pressupostos dessa teoria são bem distintos da teoria X. As mesmas são dinâmicas, não estáticas e demonstram que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos. A teoria X oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente que seria devido à natureza do próprio trabalhador. Para a teoria Y ao contrário, o problema está na direção.

Para concluir, McGregor (1980, p. 54) afirma que:

As pressuposições da Teoria Y não estão definitivamente provadas. Entretanto, são muito mais coerentes com o atual conhecimento das ciências sociais do que as pressuposições da Teoria X. Haverão de ser, certamente corrigidas, aperfeiçoadas, modificadas à medida que se forem acumulando novas pesquisas, mas não é provável que sejam completamente desmentidas. À primeira vista, essas pressuposições podem não parecer muito difíceis de serem aceitas. Mas não é fácil por em prática as suas implicações. Elas vão de encontro a um certo número de hábitos gerenciais de pensamento e ação profundamente enraizados.

Ainda para Bergamini (1983) a grande contribuição de McGregor foi a aplicação da hierarquia das necessidades ao contexto do trabalho. McGregor foi o primeiro estudioso da motivação que propôs que a satisfação das necessidades básicas tem poder limitado como fator motivacional, diferentemente daquelas qualificadas como necessidades sociais e de ego.

A Teoria dos Dois Fatores, concebida por Herzberg (1954) surgiu de pesquisas relativas à ocorrências nas vidas de engenheiros e contadores e mais tarde foi utilizada em outras

investigações permitindo que houvesse uma reprodução cada vez maior dos estudos no campo das atitudes do trabalho.

As verificações feitas mostram que os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho. O autor ainda destaca que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim *nenhuma satisfação* no trabalho e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim *nenhuma insatisfação* no trabalho.

Os fatores motivacionais são aqueles que propiciam o crescimento psicológico, fazendo com que as pessoas se sintam felizes no trabalho e também motivadas, ou seja, que sintam vontade de produzir, fazer suas tarefas, desempenhar um bom trabalho, entendida essa motivação como algo positivo que vem despertar o indivíduo para a ação. Por sua natureza esses fatores exercem um efeito muito mais duradouro nas atitudes dos empregados, contribuindo desta forma também para o aumento da produtividade, uma vez que envolvem sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Os denominados fatores higiênicos ou extrínsecos compreendem política e administração da companhia, supervisão, relações pessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. Eles podem apenas impedir a insatisfação no trabalho, mas não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem. Para que o ser humano fique plenamente satisfeito e obtenha um desempenho melhor que os padrões mínimos é preciso ter contato com elementos que “despertem” motivação para o trabalho.

De acordo com Myers (*apud* BERGAMINI, 1983, p. 94) estilos de comportamento motivacional aparecem como uma extensão da pesquisa de Herzberg. Surgem pessoas que estão mais propensas à busca de fatores de motivação: são estilos que “procuram motivação” e aqueles que mostram a maior preocupação com os fatores de higiene são reconhecidos como os que “procuram manutenção”. A autora ainda conclui que os primeiros são especialmente levados pela natureza da tarefa e são bastante tolerantes quando os fatores ambientais são pobres. Demonstram grande satisfação na própria realização do trabalho. Assim, gostam do trabalho que fazem, esforçam-se por aprimorá-lo qualitativamente procurando, ao mesmo tempo, produzir muito, evoluindo sempre com a própria experiência profissional. Já os segundos que procuram manutenção, parecem estar insatisfeitos e preocupados com os fatores que cercam o serviço tais como salário, vantagens e benefícios adicionais, competência do supervisor, segurança, políticas

administrativas, etc. Essas pessoas demonstram pouca preocupação com o tipo e a qualidade do trabalho e não parecem ser capazes de evoluir profissionalmente a partir daquilo que possam ter aprendido com a própria experiência.

Bowditch e Buono (1990) afirmam que embora a popularidade da estrutura de Herzberg tenha decaído nos últimos anos, a mesma ainda é influente na tentativa de se operacionalizar a teoria da motivação. Segundo ainda os autores, apesar das críticas, Herzberg em muito contribuiu para uma nova forma de pensar sobre a motivação dos trabalhadores. Primeiro pelo seu entendimento a respeito da satisfação e insatisfação não colocando esses dois termos nos extremos de um contínuo. Segundo a distinção entre fatores motivacionais e de higiene reconhecendo os aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação e, por fim, influenciou o trabalho relativo à reformulação e enriquecimento dos cargos.

3.7.2 Teorias motivadoras de processo

3.7.2.1 Teoria do Reforço de Skinner, Teoria da Expectância de Vroom, Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke

Essas teorias procuram identificar as variáveis que afetam a motivação, buscando a partir delas explicar por quais processos elas se inter-relacionam.

Skinner (1971) a partir do conceito de Thorndike, elaborou a Lei do Reforço. Por meio de experiências realizadas com ratos e pombos descobriu-se que cada vez que os animais recebiam alimento porque bicaram ou acionaram um certo dispositivo, eles passavam a repetir o comportamento que foi recompensado. A esse acontecimento ele deu o nome de reforço positivo, que vem imediatamente após a ação e que aumenta a frequência da sua repetição. O pesquisador preparou o mesmo equipamento de modo que ele emitisse um choque toda vez que o animal acionasse o dispositivo. Ele descobriu aquilo que chama de reforço negativo e que representa um acontecimento punitivo que se segue imediatamente à ação animal diminuindo, por isso, a frequência desse comportamento até que o mesmo seja suprimido.

Skinner concluiu que aquilo que acontece com os animais em laboratório podia ser aplicado à questão humana, ou seja, o comportamento do homem é suscetível de ser modelado de acordo com uma programação previamente estabelecida dentro da qual

pode-se prever um controle rigoroso das variáveis exteriores. Estes resultados serviram de base para outros pesquisadores entenderem melhor o processo da motivação humana.

A Teoria da Expectância considera as diferenças individuais e situacionais. Essencialmente esse modelo pressupõe que a motivação é uma função de três componentes principais (Buono e Bowditch, 1992; Stoner e Freeman, 1995) são eles: expectativa de resultado do desempenho, valência e expectativa de esforço-desempenho.

No caso da expectativa de resultado do desempenho, os indivíduos esperam certas conseqüências de seus comportamentos. Essas expectativas, por sua vez, afetam as decisões sobre como se comportar.

Assim, o resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de motivar, que varia de um indivíduo para outro. Por exemplo: para um indivíduo que valorize dinheiro e realização, a transferência para um cargo com salário mais alto em outra cidade, pode ter uma valência alta, porém para um indivíduo que valorize as relações interpessoais, a mesma transferência teria uma valência baixa.

Por fim, as expectativas das pessoas sobre a dificuldade de ter um desempenho bem sucedido irão afetar suas decisões sobre seu comportamento. Tendo uma escolha, os indivíduos tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado que eles valorizem.

Para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor deverá resultar em recompensas ou resultados maiores.

As principais implicações dessa teoria segundo Bowditch e Buono (1992) são:

- as recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados. Os gerentes precisam identificar resultados de valor e não simplesmente supor que sabem o que seus funcionários desejam;
- se os funcionários tiverem de ser motivados, eles precisarão perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados; e
- os funcionários também precisam perceber que o seu esforço (comportamento) irá resultar em um bom desempenho. Algumas das maneiras com que se pode reforçar esta ligação entre esforço e desempenho são, por exemplo o treinamento adequado para a

função de cada um, o esclarecimento das expectativas do que a gerência considera como um bom desempenho e a tentativa de aumentar a autoconfiança dos indivíduos ou sua sensação de competência.

Sobre essa teoria da expectativa, Buono e Bowditch (1992) destacam que ela pressupõe que as pessoas se comportem de maneira racional, e que pesem todas as alternativas que lhes forem propostas. Isso pode ser um problema uma vez que, as pessoas são limitadas na quantidade de informações que são capazes de processar a qualquer momento, e que as interações entre as expectativas, instrumentos e valências são bastante complexas. Assim sendo, pode-se entender que essa teoria não explica tão completamente a variação do esforço aplicado no trabalho quanto se seria de esperar.

Um outro aspecto relevante é que por ser humano, o trabalhador também se deixa influenciar pelo momento e pelas emoções e que as decisões são tomadas com base nas variáveis que ele incorpora naquele momento. Não se tratando por isso, de um processo de otimização de decisão e escolha.

A Teoria do Estabelecimento de Metas, parte da premissa que as metas de uma pessoa são as principais determinantes da motivação relacionadas à tarefa, visto que elas dirigem seus pensamentos e ações. Edwin Locke, um dos criadores dessa teoria concluiu que trabalhar em torno de um objetivo constitui em uma grande fonte de motivação. Segundo Locke, os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os objetivos difíceis quando aceitos pelas pessoas resultam em desempenho mais elevado que os objetivos fáceis. Por meio de pesquisas, calcadas nos princípios dessa teoria, vieram as seguintes conclusões:

- objetivos mais difíceis conduzem a melhor desempenho do que os menos difíceis. Porém, se o grau de dificuldade para sua consecução é extremo ou se ele é impossível, a sua relação com o desempenho acaba não se mantendo;

- objetivos específicos conduzem a melhor desempenho do que os objetivos vagos, imprecisos ou genéricos;

- a oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a sua aceitação por parte do funcionário. A resistência é maior quando os objetivos são difíceis. Se a pessoa participa na fixação dos objetivos, ela tende a aceitá-los melhor, mesmo que o chefe imponha objetivos difíceis. As pessoas tornam-se mais comprometidas com as escolhas das quais participam;

- a retroação da tarefa, isto é, o conhecimento dos resultados pode motivar as pessoas a um melhor desempenho, pelo fato de encorajar objetivos gradativamente mais elevados de desempenho. A retroação fornecida pelos resultados permite à pessoa saber se seus esforços estão na direção dos objetivos traçados. A retroação proporciona informação sobre o progresso em direção ao objetivo e identifica discrepâncias entre o que se fez e o que se pretendia fazer. Ela serve para guiar e monitorar o comportamento;

- a capacitação e a auto-eficácia fazem com que os objetivos definam um melhor desempenho para alcançá-los. A pessoa deve estar capacitada a cumprir os objetivos e sentir-se confiante quanto à sua capacitação;

- o comprometimento com os objetivos pode motivar as pessoas a um melhor desempenho quando eles são aceitos. Uma maneira de obter a aceitação ou o compromisso é fazer a outra pessoa participar no processo de estabelecer metas e formular objetivos, ela se tornará proprietária dos objetivos. A determinação no comportamento será a principal característica. Objetivos atribuídos por outra pessoa podem ser também eficazes, quando ela tem uma elevada posição e acredita que o subordinado pode alcançar o objetivo. Nesse caso, o objetivo designado tende a funcionar como um poderoso desafio. Por outro lado, um objetivo designado conduz a um mau desempenho quando não é adequadamente explicado. Locke *et. al.*, (*apud* CHIAVENATO, 1999a; BOWDITCH E BUONO, 1990).

3.8 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A partir do que foi exposto sobre motivação, não há dúvida que existe uma relação estreita entre motivação e produtividade. A motivação é um importante fator, ou fator essencial para que se possa alcançar eficiência e eficácia que são elementos constitutivos da produtividade, segundo Pritchard (1990). É através dela, que a organização conseguirá obter os resultados ou objetivos traçados ou até mesmo superá-los. Segundo Hackman e Suttle (*apud* KANAANE, 1999) a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade.

Para os partidários da Escola Clássica a preocupação com a produtividade se dava apenas no âmbito da eficiência, ou seja, na maior produção possível a partir dos mesmos

recursos. Havia uma necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumava entre as empresas. Além da racionalização do trabalho, Taylor também conseguia eficiência por meio do dinheiro, pagando ao operário pela quantidade produzida com a crença de que este seria o único fator capaz de fazer o operário dar o máximo de si em prol da máxima eficiência para a organização.

Taylor, no entanto, tinha uma visão muito restrita da natureza humana, prova disso é que considerava o homem preguiçoso que só reagia em função de incentivos econômicos. Contudo, conforme assinala Ramos (1981, p.82) “não é verdade que Taylor e a escola clássica tenham negligenciado o fator humano nas organizações. O que deve ser acentuado é que a concepção que tinham do homem era reducionista e demasiado limitada”.

A Escola de Relações Humanas abriu caminho para o surgimento de outras teorias que procuram, cada vez mais, entender o homem na sua totalidade. Essas novas teorias começam a perceber o homem como um ser complexo, que para ser motivado é preciso muito mais que dinheiro e relações com o grupo. Começam a aparecer a idéia da motivação como um processo também intrínseco ao ser humano. É a partir daí que as organizações precisam encontrar estratégias capazes de despertar a motivação nos indivíduos e fazer com que sejam mais produtivos.

Bergamini (1997, p. 25) afirma que:

apesar das dificuldades com pessoas, enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte do seu cargo.

Foi a partir da sua preocupação com a melhoria da produtividade que Prichard *et. al.* (1995) criaram o método PROMES, cuja finalidade é medir e melhorar a produtividade das organizações. O método se baseia na crença de que a motivação é condição para a melhoria da produtividade, podendo ser alcançada por meio das atividades desempenhadas pelos trabalhadores. Conforme já mencionado, esse método é um bom exemplo da união dos dois fatores foco desse estudo: produtividade e motivação.

4 MÉTODO PROMES - MEDINDO E MELHORANDO A PRODUTIVIDADE

O PROMES³ é um sistema de medida e de melhoria de produtividade desenvolvido por Prichard *et. al.* (1995) que vêm há mais de 15 anos pesquisando e estudando a respeito da melhoria da produtividade em diferentes organizações e diferentes países.

O método tem como base o objeto motivacional, ou seja, melhorar a produtividade através das atividades desempenhadas pelos trabalhadores. Essa idéia é baseada na Teoria NPI, assim chamada por se referir aos seus autores Naylor, Prichard e Ilgen.

Segundo os autores, a motivação é maximizada quando as pessoas percebem claramente as conexões entre os esforços e os produtos comportamentais ou os resultados de seus esforços; há clara conexão percebida entre o resultado do trabalho realizado, as avaliações feitas pelo trabalhador e o sistema de valores pessoal. Quando estas condições são encontradas, a motivação é alta.

A motivação é maximizada quando os diferentes atores sociais (avaliadores ou controladores de recompensas no ambiente pessoal, tais como o próprio trabalhador, diferentes supervisores, alta administração, sindicato, etc.) concordam, tanto quanto possível sobre o que deveria ser feito no trabalho e como este deveria ser avaliado. A existência de tais acordos faz com que os esforços das pessoas sejam mais claramente direcionados e a mesma quantidade de esforços resulta em maior produtividade, além de redução do *stress* e de esforço perdido.(PRITCHARD, 1998)

Segundo Pritchard *et. al.* (1998), o comportamento dos indivíduos nas organizações tem um efeito significativo sobre a produtividade, já que esta não é determinada apenas por fatores tais como ambiente organizacional, tomada de decisões estratégica e tecnologia. A produtividade tem que ser enfocada sobre as coisas que o pessoal das unidades ou das organizações podem controlar.

O aumento da motivação levaria as pessoas a serem mais persistentes em seus esforços. Sua eficiência aumentaria porque seus esforços estariam mais diretamente relacionados com os objetivos da organização. Não há no entanto, garantia que a relação se dê dessa maneira, a forma de gestão vai também influenciar o processo como um todo.

³ Uma descrição mais detalhada do PROMES poderá ser obtida através da dissertação de mestrado de Carlos Alberto Lima Silva, intitulada: avaliação da implantação de um sistema de medição de produtividade no ambiente de engenharia de manutenção em usinas hidrelétricas, disponível em www.eps.ufsc.br/teses.

Sabe-se que o processo de gestão da NPI e da Teoria de Expectância de Vroom; cujos princípios motivacionais se assemelham; não é manipulação, ou seja, a organização procura conciliar os valores, o local de trabalho (onde a pessoa se identifica) e as recompensas de acordo com os valores. A partir do momento que tiver que adequar o ser aos objetivos organizacionais, cai-se na vala comum, normalmente caracterizada por pressão, coerção, manipulação.

A teoria NPI pode ser usada sem se constituir em elemento de manipulação sendo o aumento da produtividade uma consequência natural do processo.

Além disso, as estratégias de trabalho em grupo e no nível individual seriam melhoradas com melhor utilização dos esforços despendidos e com menos perda de tempo. Para que isso aconteça, um outro elemento de suma importância do método é o *feedback*. Este elemento constitui-se em um ponto chave para o sistema, pois é através do *feedback* que os trabalhadores terão informações a respeito da sua produtividade de modo que este possa servir de “ferramenta” motivacional. Este *feedback* é então utilizado pelas pessoas das unidades de trabalho para desenvolver planos para a melhoria da produtividade. É a partir dele que os trabalhadores vão verificando o quão bem os planos que desenvolveram estão influenciando na produtividade que precisam melhorar. Quando os trabalhadores estão fortemente envolvidos no projeto do sistema de medida e no sistema de *feedback* resultante, eles têm maior confiança em sua validade e aceitam isso melhor do que sistemas impostos pela administração superior. A Figura 3, a seguir, resume a idéia básica do método PROMES:

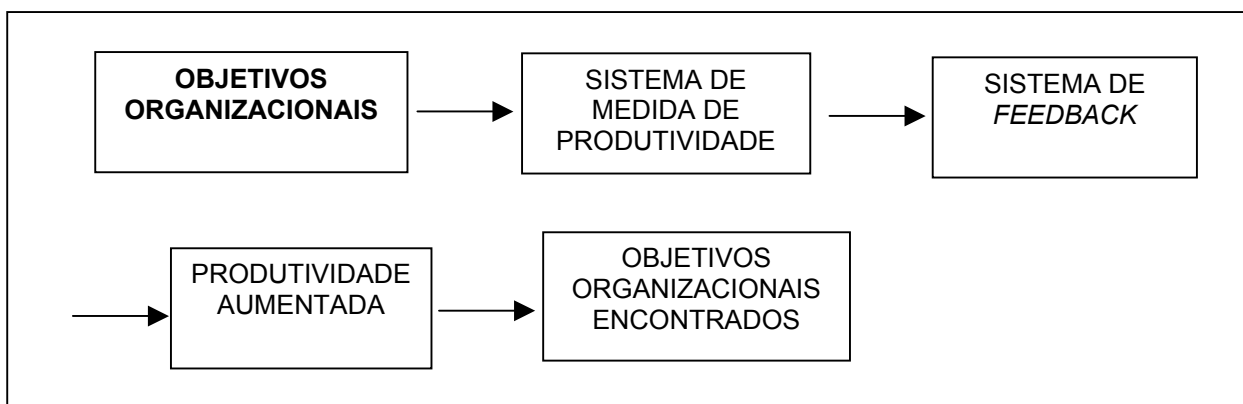


Figura 3 – Abordagem básica do PROMES.
Fonte: Adaptado de Prichard et. al. 1990.

O Processo começa com a identificação dos objetivos organizacionais, a partir dos quais é desenvolvido um sistema de medida de produtividade com eles consistente. Os dados resultantes do processo de medida são repassados aos membros da organização por meio do processo de *feedback* e servirão de base para a discussão a respeito da melhoria da produtividade.

O desenvolvimento do sistema PROMES é feito em seis etapas específicas, descritas a seguir: formação da equipe de projeto; identificação dos objetivos; identificação de indicadores; definição das contingências e desenvolvimento do sistema de *feedback* e resposta ao *feedback*. A seguir cada uma dessas etapas será sucintamente descrita.

- **1ª etapa – formação da equipe de projeto**

A equipe de projeto é constituída por um grupo de pessoas que será responsável pelo desenvolvimento do sistema de medida e de *feedback*. A equipe de projeto deverá ser composta pelas pessoas que realmente executam o trabalho, um ou dois níveis de supervisores e um ou dois facilitadores que estiverem familiarizados com o sistema.

Se o grupo de trabalhadores é pequeno (menos que 7 ou 8 pessoas) então pode-se trabalhar com o grupo inteiro. No caso de grupos maiores deve-se trabalhar com sub-grupos. O importante é que as pessoas que realmente executam o trabalho estejam diretamente envolvidas nesse processo.

- **2ª etapa – identificação dos objetivos**

Cada organização tem um conjunto de objetivos e resultados que ela espera alcançar. A primeira tarefa da equipe de projeto é identificar os objetivos da unidade organizacional por meio de consenso. Para tanto deve-se utilizar a discussão em grupo até que o consenso seja alcançado. A equipe de projeto deverá definir exatamente aquilo que a organização está pretendendo realizar. Presume-se que haverá diferenças de opinião a respeito dos objetivos cabendo então ao facilitador guiar a discussão de forma a torná-la o mais construtiva possível. Alguns critérios para determinação desses objetivos é que eles devem ser formulados de maneira clara e ser consistentes com os objetivos mais amplos da organização. Deixar de fora objetivos importantes só porque podem ser difíceis de medir, pode resultar em um sistema incompleto, comprometendo assim a validade e aceitação do sistema.

Para efeitos ilustrativos, tem-se o caso da aplicação do sistema PROMES na Faculdade de Medicina Veterinária da *Texas A & M University*, cujo objetivo era encontrar um melhor caminho para avaliação dos docentes da faculdade.

Para cumprir esta etapa de identificação de objetivos, a equipe de projeto que era composta por membros de vários departamentos da Faculdade de Medicina Veterinária, recebeu ajuda dos facilitadores do PROMES para que pudessem completar as etapas do processo. Entre os encontros uma lista de sugestões de objetivos circulava entre os membros da equipe para estimulá-los a pensar sobre o próximo encontro. A equipe (também chamada de comitê), discutiu cada uma das sugestões até que um consenso fosse alcançado. Depois de três encontros de uma hora e meia o comitê chegou a uma lista com sete objetivos, listados a seguir:

1. O instrutor apresenta um material adequado;
2. O instrutor demonstra domínio do assunto;
3. O instrutor se comunica efetivamente;
4. O instrutor promove o desenvolvimento de um pensamento crítico e resolve problemas;
5. O instrutor motiva os estudantes a aprenderem;
6. O instrutor exhibe atitudes positivas para os alunos;
7. O instrutor avalia os alunos razoavelmente.

- **3ª etapa – identificação de indicadores**

Uma vez que os objetivos tenham sido acordados, a equipe de projeto deve desenvolver medidas quantitativas de quão bem estes objetivos estão sendo encontrados. Essas medidas são chamadas de indicadores. A equipe de projeto é solicitada a identificar medidas que seriam utilizadas para convencer seus administradores de que os objetivos identificados anteriormente sejam encontrados. Pode haver um ou mais indicadores para um determinado objetivo ou resultado. Alguns indicadores podem já estar prontos, mas outros podem ter que ser desenvolvidos. O importante é que eles possam ser identificados e refinados através da discussão de grupo e consenso.

Voltando ao exemplo anterior da Faculdade de Medicina Veterinária, apresenta-se no Quadro 3 exemplos de indicadores traçados para alguns dos objetivos descritos na etapa 2.

OBJETIVOS	INDICADORES
Objetivo1. O instrutor apresenta um material adequado e organizado	Indicador A: o instrutor é bem organizado; Indicador B: A quantidade de material que o instrutor apresenta ou utiliza é apropriada.
Objetivo2. O instrutor demonstra domínio do assunto	Indicador A: O instrutor parece ter conhecimento da matéria; Indicador B: As informações e referências dadas pelo instrutor são relevantes.
Objetivo3. O instrutor se comunica efetivamente	Indicador A: O instrutor fala claramente e é facilmente entendível; Indicador B: O instrutor salienta os pontos principais Indicador C: Os conceitos são apresentados de maneira a auxiliar o entendimento.

Quadro 3 – Exemplos de indicadores
Fonte: Pritchard, 1998

São dezessete indicadores para os sete objetivos para o caso exemplificado, a título de ilustração apresentou-se apenas os três primeiros.

- **4ª etapa – definição das contingências**

Uma vez que os objetivos e indicadores forem encontrados e aprovados pelos administradores e pelo grupo de trabalho, o próximo passo é estabelecer as contingências. A contingência é um tipo de função que relaciona a variação sobre a quantidade de um indicador (elaborado pelo grupo) para a variação sobre a eficácia da unidade organizacional que está sendo avaliada. As contingências representam um caminho para expressar o quanto diferentes quantidades do indicador contribuem para o completo funcionamento da organização. Em outras palavras, esta é uma função que define quanto um indicador é bom para a organização. Para cada indicador deve ser traçada uma contingência, para cada contingência deve ser determinado o nível esperado (ponto neutro), o máximo valor (*score*) de eficácia e o mínimo valor (*score*) de eficácia. Para melhor explicar como funciona uma contingência, a Figura 4 exemplifica uma contingência traçada para um dos indicadores do objetivo 3. No eixo X está representada

a quantidade do indicador, que vai do pior nível praticável para o melhor nível realisticamente possível. No eixo Y estão representados os valores da eficácia dos vários níveis do indicador. Neste exemplo pode-se ver plotados o nível de eficácia esperado que é 100 correspondendo a um indicador de valor 3. O comitê determinou que o score mínimo seria 25 correspondendo a um indicador de valor 1. A eficácia máxima seria 200 correspondendo a um indicador de valor 5. É de responsabilidade do comitê traçar os outros pontos, entre o máximo e o mínimo score de acordo com diferentes valores dados ao indicador. Pode-se verificar no exemplo que se o valor do indicador crescer de 2 para 3 isso significa um ganho de 60 pontos em eficácia; entretanto o crescimento de 3 para 4 representa apenas um ganho de 10 pontos em eficácia. Esse comportamento pode ser explicado pela não-linearidade, ou seja a partir de determinado valor a correspondência em eficácia pode não ser na mesma proporção.

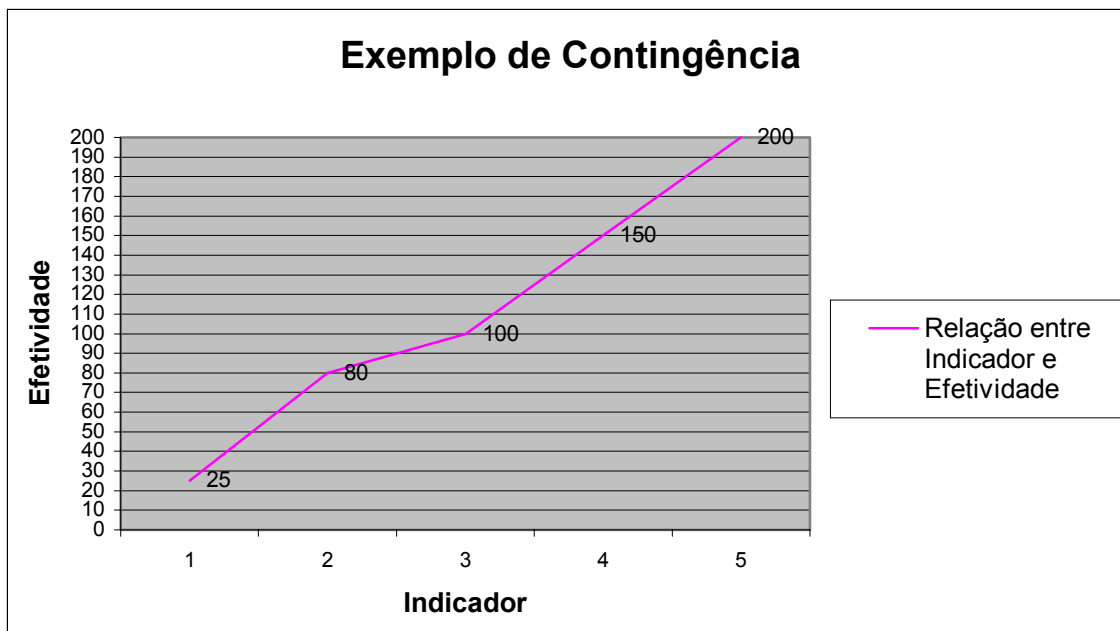


Figura 4 – Gráfico contendo exemplo de uma contingência
Fonte: Prichard, *et. al.*, 1998

O processo formal para a criação das contingências consiste essencialmente da discussão de grupo e do consenso. Uma vez que a equipe do projeto tenha acordado sobre as contingências, elas são apresentadas para a administração superior para revisão e aprovação, similarmente como é feito para os objetivos e indicadores. As divergências serão sempre discutidas até que seja alcançado um consenso. Quando a aprovação estiver completa, então o sistema de medidas estará também completo.

- **5ª etapa – desenvolvimento do sistema de *feedback***

Uma vez que o sistema de medida estiver definido, o sistema de *feedback* deve ser projetado e implementado. O *feedback* é dado para o pessoal da unidade e para os administradores na forma de relatórios escritos e periódicos. O preparo desses relatórios exige que os dados de cada indicador sejam coletados por um determinado período de trabalho. Esse período tem sido freqüentemente de um mês. Dependendo do trabalho que está sendo feito pode variar de uma semana a vários meses, ou em alguns casos, até mesmo um ano. O intervalo de tempo vai depender da natureza e especificidade do trabalho.

O *score* da eficácia para cada indicador é então calculado a partir da contingência estabelecida. Cada um dos objetivos e seus respectivos indicadores são mostrados para o período determinado, com o valor do indicador e o *score* da eficácia correspondente. Além disso, um *score* geral é calculado, o qual representa a soma dos *scores* da eficácia em relação a todos os indicadores.

O relatório de *feedback* também contém dados históricos uma vez que a mudança em cada indicador de um mês para outro, é mostrada para o pessoal da unidade e para os administradores. Isso permite que as pessoas vejam facilmente onde as coisas estão melhorando ou declinando e os efeitos da mudança que estão feitos para melhorar a eficácia. Desse modo, é dado ao pessoal da organização as informações a respeito de como a produtividade está evoluindo, e isso é importante para maximizar a motivação.

- **6ª etapa – resposta ao *feedback***

O último passo do sistema PROMES consiste na revisão do relatório de *feedback*. Este relatório deve ser preparado dentro do menor tempo possível, preferivelmente dentro de alguns dias. Um encontro é realizado com o pessoal da unidade organizacional e os supervisores. Este grupo revê o relatório e conversa sobre tudo o que foi feito, enfocando os indicadores individuais utilizados. Para aqueles indicadores que foram melhorados eles discutem o que fizeram para obter as melhorias e como estas melhorias podem ser mantidas. Para os indicadores que decresceram, eles discutem o que causou esta diminuição e como as coisas podem ser modificadas para alcançar as melhorias desejadas. Para cada período de *feedback* um relatório é preparado e um encontro entre o pessoal da unidade organizacional e os supervisores é realizado para a revisão do mesmo. Este é um processo ininterrupto, considerado como um componente essencial do PROMES para a melhoria contínua do trabalho e da produtividade.

Conforme visto, essa base teórico-empírica teve por propósito principal contextualizar e alinhar temas inerentes ao presente estudo situando as IES privadas dentro do ambiente de mudança e competitividade no qual estão inseridas, buscando demonstrar como produtividade e motivação docente estão essencialmente envolvidas nesse processo de prestação de serviços. Além disso, apresentou-se o método PROMES não só como um método que reúne motivação e produtividade, mas também, como forma de referenciar e embasar a análise de dados secundários, uma vez que, tal análise seria necessária para que se fizesse cumprir um dos objetivos específicos propostos para esta pesquisa.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi delineada de forma a propiciar o alcance do objetivo geral bem como os específicos pretendidos para este estudo. Assim seu *design* poderá ver verificado através dos tópicos a seguir.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, onde foram buscadas reflexões acerca do que compõe a produtividade docente verificando ainda quais os aspectos motivacionais estão nela imbricados. Segundo Maanen (1983), o método de investigação cuja abordagem é qualitativa, além de dispor de uma série de ferramentas que condizem com esse tipo de pesquisa, procura apresentar o sentido (e não a frequência) de ocorrências do mundo social, descrevendo o não revelado do processo social mais do que as estruturas sociais.

Diferentemente de pesquisas de natureza quantitativa, Trivinos (1987) ressalta algumas características da pesquisa qualitativa: descritiva; voltada para o processo; busca o significado dos comportamentos; flexibilidade na sequencialização das etapas de pesquisa; ausência de hipóteses rígidas e estabelecidas *a priori*; um grau maior de liberdade teórico-metodológico para o pesquisador e uma estruturação diferenciada do relatório final.

Quanto ao enfoque da pesquisa, pode-se definí-lo como analítico. Para Machado *et. al.* (1990, p.24) esse tipo de enfoque:

Compreende os estudos conduzidos com a preocupação predominantemente de descrever e explicar a realidade, envolvendo distanciamento crítico e certo grau de objetividade (dimensão do *é*): não eliminando, porém, pressupostos de valor, mas com o objetivo básico de conhecer a realidade como se apresenta.

Em outra dimensão, Vergara (2000) classifica a pesquisa científica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Seguindo a classificação da autora, trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva.

Vergara (2000) afirma que a pesquisa caracteriza-se por ser exploratória quando é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Com relação à pesquisa do tipo descritiva esta pode ser definida como a que revela características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Já a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo sistematizado desenvolvido por meio de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa podendo esgotar -se em si mesma. (VERGARA, 2000)

Com relação à pesquisa bibliográfica, esclarece-se ainda que ela foi utilizada para auxiliar na sustentabilidade do objetivo final deste trabalho. Segundo Vieira e Zouain (2004), o referencial teórico possui três finalidades: a primeira delas é ajudar a sustentar o problema de pesquisa demonstrando que ele faz sentido e que as variáveis que se pretende de alguma forma arrolar são passíveis de relacionamento. A segunda constitui-se na opção teórica do autor, representando seu argumento sobre o tema que resolveu pesquisar. E sua terceira função seria a de dar sustentabilidade à análise de dados, permitindo sua interpretação.

5. 2 SUJEITOS DE PESQUISA

Para a presente pesquisa foram selecionados 10 (dez) docentes. Essa amostra é caracterizada por ser não probabilística selecionada pelo critério de acessibilidade e tipicidade.

A amostra por acessibilidade como o próprio nome já diz é aquela que seleciona elementos pela facilidade de acesso. O critério de tipicidade é baseado na seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo.

Pelo critério de saturação das respostas tomou-se o quantitativo estipulado no início da pesquisa como sendo suficiente, ademais como os sujeitos escolhidos deveriam apresentar determinado perfil a amostra não poderia ter um número muito maior dada a realidade de perfil encontrada nos docentes no estado do Espírito Santo, para o curso investigado.

Os sujeitos de pesquisa são docentes que ministram disciplinas no curso de administração de faculdades privadas localizadas na região da Grande Vitória.

Conforme já mencionado, além do critério de acessibilidade foi adotado também o critério de tipicidade, ou seja, eles foram escolhidos a partir de alguns critérios previamente definidos, quais sejam:

- a) ministrar aulas no curso de administração;
- b) ter no mínimo dois anos de experiência acadêmica no ensino superior privado;
- c) possuir o título de mestre ou doutor,
- d) trabalhar em faculdade privada. Preferencialmente esses sujeitos devem trabalhar em mais de uma faculdade privada de modo a tornar mais rica a pesquisa, já que poderão ser comparadas várias realidades no que tange ao ambiente organizacional, bem como, a forma de gestão das instituições.
- e) 50% dos sujeitos selecionados devem ter necessariamente, graduação em administração, sendo os outros 50% selecionados com formação diversa.

Convém acrescentar ainda, que esses sujeitos selecionados fazem parte atualmente das mais evidentes instituições de ensino superior privado que oferecem curso de administração na região selecionada, além de muitos deles possuírem experiência em faculdades no interior do Estado, bem como, em outras instituições na Grande Vitória das quais não fazem mais parte hoje.

5.3 COLETA DE DADOS

Para identificação do que compõe a produtividade docente, bem como quais os fatores motivacionais estão a ela relacionados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Segundo Seltiz *et. al.* (1987, p. 273) “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creêm, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a

respeito das coisas precedentes”. Yin (2001) considera a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação na qual o entrevistador pode perguntar aos respondentes-chave sobre fatos de um assunto ou suas opiniões sobre determinados eventos.

Com relação à entrevista semi-estruturada, Triviños (1987) afirma que é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebe as respostas dos informantes.

As entrevistas foram aplicadas de acordo com a opinião de Triviños (1987), ou seja partiram de um roteiro padrão e, de acordo com as respostas obtidas juntos aos entrevistados, outras perguntas iam sendo acrescentadas.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram previamente agendadas e que foi utilizado um gravador com a permissão de cada um dos entrevistados. A gravação teve dois objetivos principais. O primeiro deles foi preservar a riqueza de detalhes fornecidos pelos entrevistados mantendo-se assim a fala de cada um. O segundo objetivo era não tomar muito tempo dos entrevistados já que as entrevistas demandariam mais tempo caso as respostas precisassem ser escritas à mão.

Salienta-se ainda que por uma questão de compromisso firmado com os entrevistados, sua identidade foi mantida em sigilo. Assim os docentes, sujeitos da pesquisa, foram identificados pela letra E (entrevistado) e como são em número de 10 (dez) foi-se agregando números à letra E. O primeiro entrevistado foi denominado E-1; o segundo E-2 e assim por diante, até E-10. Ainda para não caracterizar qualquer entrevistado todos eles são tratados na apresentação e análise de resultados, na forma masculina.

Os dados secundários correspondentes à pesquisa bibliográfica foram coletados por meio de livros, revistas, dissertações, teses e *internet*. O método PROMES objeto também da análise dos dados secundários foi coletado em artigos e livros escritos pelos próprios autores do método onde descrevem as etapas bem como o funcionamento do mesmo.

5.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram tratados separadamente em duas partes: análise de dados primários e análise de dados secundários. Conforme já salientado anteriormente, foi dada ênfase às falas dos sujeitos participantes da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a análise de

conteúdo, uma vez que essa técnica permite ao investigador buscar na essência do discurso, o escondido, o latente, o não-aparente. Bardin (1977, p.9), descreve que:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Além disso, os dados primários foram apresentados a partir de categorias e sub-categorias, de forma a facilitar sua compreensão, bem como, sua análise. As categorias deste estudo estiverem pautadas nas questões de produtividade e motivação cada qual contendo sub-categorias identificadas entre as letras **a** e **I**. As sub-categorias emergiram dos aspectos comuns às falas dos sujeitos envolvidos na pesquisa estando alinhavadas à categoria correspondente.

Na análise dos dados secundários, notadamente sobre o método PROMES a análise foi também descritiva, procurando-se evidenciar os entraves e dificuldades para a utilização do método nas instituições de ensino superior privado, utilizando-se como fundamento os resultados provenientes da análise dos dados primários.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme explicitada na metodologia, a análise de dados é composta por duas partes. Na primeira foi feita análise dos dados primários, ou seja, essa análise deu-se a partir das entrevistas realizadas com docentes cujas características de perfil foram delineadas previamente. A segunda parte ocupou-se da identificação e análise das principais dificuldades em se utilizar o método PROMES em instituições de ensino superior privadas tomando por base as informações contidas na análise dos dados primários.

6.1 ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS

Antes de entrar na análise propriamente dita, acredita-se que seja necessário um relato do perfil dos sujeitos escolhidos para essa pesquisa, muito embora suas características mínimas tenham sido já apresentadas no capítulo de metodologia.

Do total de 10 entrevistados, 6 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino. A média de tempo de docência no curso de administração ficou em torno de sete anos. Com relação à formação (graduação) 50 % dos entrevistados são administradores, sendo que três sujeitos possuem uma segunda formação (dois em ciências contábeis e um em ciência da computação) e os outros 50% são formados nas seguintes áreas: psicologia, matemática, economia, ciência da computação, filosofia e pedagogia (um dos sujeitos possui essa dupla formação).

Alguns dos sujeitos ministram aulas apenas em uma faculdade, mas já ministraram aulas em outras instituições. Existem ainda, sujeitos que são docentes no ensino superior público, fato esse que serviu para o enriquecimento da pesquisa, uma vez que foram apontadas diferenças entre a iniciativa privada e pública, notoriamente nos fatores produtividade e motivação.

Para uma melhor compreensão e análise dos resultados, os dados foram apresentados em categorias e sub-categorias. Assim, denominou-se como categorias aquelas relativas à temática principal desta pesquisa, ou seja, produtividade e motivação. A partir das categorias os dados foram apresentados e analisados em categorias menores denominadas aqui sub-categorias.

Notadamente na categoria motivação surgiram aspectos relacionados à produtividade, uma vez que na visão dos docentes a motivação é condição *sine qua non* para a ocorrência de produtividade. Assim sendo, os dados serão apresentados a partir da categoria, configurados cada qual na sub-categoria mais adequada.

6.1.1 Produtividade

Esta é uma das duas grandes categorias utilizadas como parâmetro na presente pesquisa. Verificou-se que é a categoria chave dentro do estudo uma vez que seu objetivo fundamental curva-se diante dela.

Como ponto de partida para análise buscou-se identificar qual o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de produtividade, de forma a verificar se existe uma uniformidade de pensamento sem, no entanto, ainda levar em consideração a produtividade em uma dada área específica.

A palavra produtividade para a maioria dos entrevistados está ligada ao alcance de resultados, objetivos, ao processo de criar, fazer algo pela sociedade, desempenho pessoal, eficiência, eficácia, qualidade, e ainda, mais valia. Apesar de todos esses termos terem sido relacionados à produtividade apenas dois dos entrevistados definiram produtividade como resultados em relação às entradas de determinado processo, ou seja, somente esses dois destacaram a produtividade como uma relação entre entradas e saídas. Como ilustração transcreve-se as falas dos entrevistados 1 e 4.

De cara eu te digo, mais valia. Por que? Porque produtividade para mim é produzir mais com os mesmos recursos em menos tempo, ou produzir mais com o mesmo número de pessoas em menos tempo. (E-4)

A primeira idéia que vem é o máximo de resultados com o mínimo de recursos. (E-1).

As falas dos entrevistados 1 e 4 remetem à conceituação dada por autores cujo enfoque relaciona-se com a produtividade de bens.

Segundo Moreira (1991, p. 2) “dado um sistema de produção, a produtividade do mesmo é definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo”.

Para Maximiano (2000, p. 116) “a produtividade de um sistema é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos”.

Cabe ainda destacar que alguns sujeitos tiveram uma certa dificuldade de responder a essa pergunta, sob a alegação de não entenderem muito sobre isso ou nunca haver pensado ou parado para pensar sobre essa questão. Talvez esse fator se explique pela área de formação desses sujeitos, essencialmente humana.

Eu nunca pensei na questão de produtividade, assim no senso comum seria você prestar um serviço, fazendo algo de concreto para a sociedade, você num trabalho, trabalhar e prestando um serviço, produzindo para a sociedade. Eu acho que produtividade me lembra produção de um serviço. (E-5)

Bom, eu não entendo muito disso, não é? Mas o que eu entendo é poder fazer o melhor que eu posso no meu trabalho, quer dizer, ter qualidade naquilo que eu faço. (E-2).

A partir da conceituação de produtividade e direcionando essa questão para a docência, investigou-se o que seria então a produtividade na docência superior numa instituição de ensino privado, tomando por base o curso de administração.

Verificou-se que as facilidades e dificuldades da concepção ficaram amarradas à visão de negócio que a instituição de ensino tem ou pelo menos à visão de negócio que o docente percebe em relação à sua instituição de ensino.

Quando o docente percebe que o negócio da instituição de ensino é prioritariamente o lucro, a concepção de produtividade fica restrita apenas à sala de aula, o docente não consegue visualizar a produtividade além dessa fronteira, atribuindo produtividade apenas à relação aluno-professor. Pode-se dizer que nesse item sete entrevistados partilham dessa visão. A seguir descreve-se algumas falas ilustrativas do que seria o negócio da faculdade privada para esses docentes e qual a sua concepção acerca da produtividade docente.

Sobre o negócio das instituições de ensino superior privado:

Primeiramente o lucro, eles visam primeiro o lucro e eles enxergam o ensino superior como um negócio apenas. Essa é a minha visão, é lógico que existem diferentes tipos de instituições privadas que visam também o lucro (primeiro o lucro), mas também o ensino e a qualidade do ensino em si, mas a maioria eu acho que pensa apenas no lucro porque pela experiência que a gente tem, pelo que a gente observa no meio acadêmico, a gente vê muitos donos de faculdade que nem fizeram faculdade, não fizeram seu curso superior e eles não entendem a importância daquele processo de educação. (E-3)

Lucro, negócio, empreendimento. (E-4)

O objetivo não é um só, são diferentes, mas a gente tem que levar em consideração sempre que o objetivo maior deles é ter lucro e algumas instituições não estão nem aí preocupadas com a formação do aluno e

outras estão, então umas diferem das outras por isso, mas sempre com lucro. (E-6)

Olha, formar profissionais competentes para o mercado, acredito que seja um deles, muitas vezes não o principal. Eu acho que a questão financeira aí está muito em volta disso. (E-10)

A seguir transcreve-se as falas dos mesmos entrevistados onde eles procuram dar uma definição acerca da produtividade docente.

A docência tem uma particularidade porque você tem uma relação da questão humana entre o professor e aluno muito forte e isso vai influenciar no processo de ensino muito. Então a produtividade ela envolve uma dedicação muito grande, uma doação muito grande do professor em relação a esse relacionamento, além claro de todo o trabalho de todo o preparo técnico da aula, do conteúdo em si, mas eu acho que o processo de ensino requer isso e se você quer ter uma boa produtividade ou quer ter um bom aproveitamento do processo de ensino-aprendizagem, você tem que pensar também nessa dedicação que você tem que exercer em relação aos alunos. Eu acho importante. (E-3)

Salas de aula com mais de 50 alunos, produtividade. O que o MEC sempre recomendou e eu parto do princípio das escolas primárias, né, ele recomendava no máximo 30 alunos por sala por causa do manejo da sala, por causa do processo de interação professor/aluno. Aí, o que aconteceu? Eles mudaram o critério para metro quadrado por aluno, então é só obedecer ao critério da metragem por aluno. Isso significa então, que eu posso ter 70, 80, 90 numa sala de aula. Só que existe uma coisa chamada amplitude de controle, então numa turma com 30 eu manejo bem, dá para fazer dinâmica, um monte de coisa. Uma turma com 50 é impossível às vezes aplicar até determinada estratégia de ensino. Então quando eu vejo produtividade no ensino eu estou associando com esse lado de empresa mesmo, no sentido de produção de bens mesmo. (E-4)

Eu acho que produtividade no caso da docência no ensino superior além de ensinar ela deveria pesquisar também, produzir artigos, revistas, livros e não só o ensino básico. (E-6)

O relacionamento com o aluno sendo positivo, a forma de passar as informações sendo bem atendidas e fazendo com que os alunos entendam aquela mensagem de alguma forma, aí vai muito da capacidade de cada um de estar lidando com esse tipo de situação, são vários fatores que vão indicar, a capacidade de comunicação, a capacidade de entrosamento com a turma, a capacidade de avaliação, de ter coerência na avaliação. Se um professor, docente consegue estar atendendo essas variáveis de forma interessante, eu acredito que a produtividade dele seja boa. (E-10)

Conforme já comentado, analisando as falas anteriores, percebe-se que o negócio da empresa, ou melhor, o foco do negócio é que vai direcionar a produtividade docente, ou seja, ela poderá estar apenas restrita à sala de aula quando a palavra lucro aparece no foco principal da IES. Aliás, lucro é o objetivo principal de todas as empresas privadas, mas no caso da educação ele deveria ser uma decorrência do ensino de qualidade. Conforme se viu, o entrevistado 6 sugere outras formas de produtividade que não a sala

de aula, mas isso vai esbarrar novamente na visão de negócio. Uma outra idéia interessante apresentada pelo entrevistado 3 e reforçada pelo entrevistado 7 é a dificuldade de definição do negócio da empresa causada pelo fato dela ser de propriedade de pessoas que não são do ramo acadêmico, ou seja, muitas vezes a instituição é fruto de uma nova visão de negócio ou de um negócio promissor atraente que vai sendo constituída ou adquirida por empresários que não têm afinidade com a educação.

A seguir, a fala do entrevistado 7 mostra sua preocupação a esse respeito, quando tenta definir o objetivo das instituições de ensino privadas:

Eu acho que muitas delas não sabem quais são os seus objetivos, talvez a maioria das instituições (pelo menos pela vivência que eu tenho) são administradas por pessoas que não tem nada a ver com academia e abriram essas instituições de ensino superior como negócio. Diante de pressões que a gente tem do MEC, da própria secretaria de ensino superior, elas se vêem obrigadas a direcionar as atividades delas, mas assim, eu acho que a idealização, vamos colocar assim, a criação partiu mesmo como sendo o “negócio da educação”. Então eu acho assim, pelo menos na instituição que eu estou, nesse curto prazo, também porque a instituição é nova, eu vejo que o objetivo é bem econômico. Ainda não passou para um objetivo acadêmico de qualidade, você primar por ter pesquisa por desenvolver o docente, não. Está bem distante. (E-7)

Resgata-se aqui ainda a fala dos outros entrevistados, que definiram o objetivo e a produtividade docente de uma forma mais ampla. Nota-se que a palavra lucro não aparece em nenhuma das falas quando definem o objetivo das instituições de ensino superior, apesar de não ignorarem a busca pelo lucro como pertinente a qualquer tipo de negócio, sendo nesse caso uma decorrência da preocupação de formar o profissional e cidadão.

O objetivo da instituição de ensino é formar, formar mesmo o cidadão com as competências necessárias, esse seria o objetivo que a gente entende como ideal, embora outras instituições pensem outras coisas. (E-9)

Na faculdade que trabalho a gente tem a preocupação com ensino, pesquisa e extensão, eu não vou te dizer que esse objetivo seja de todas as faculdades particulares. Aqui em Vitória é uma das poucas que eu conheço que trabalha isso. Então tem revista científica, tem jornada científica promovida pelos professores, tem professores fazendo doutorado e escrevendo, tem cobrança de publicação e tem a parte de extensão e a preocupação toda com o ensino mesmo que existe na sala de aula. Eu vejo que essa é uma instituição que tem essa preocupação talvez por estar ligada à faculdade no Rio que é uma Universidade no caso, então eles têm a característica de Universidade. (E-8)

Formar cidadão, investindo em educação e cada um dentro de sua área. Formar o profissional, a pessoa, o administrador nas diversas áreas, ciências contábeis, o cidadão contabilista, então sempre vejo as duas

funções na educação. A pessoa, o cidadão e dá a questão técnica para o pessoal, a preparação técnica. (E-5).

Com relação à produtividade, verificou-se que para esses entrevistados ela é definida de uma forma mais ampla não se restringindo apenas à sala de aula, incluindo-se aí também a pesquisa e a extensão. Abaixo transcreve-se as definições dadas pelos entrevistados 8, 5 e 9.

Produtividade para um docente eu vejo três formas de produzir: eu vejo o docente produzindo em sala de aula quando consegue transmitir os conhecimentos dele, então para mim é a produção talvez no meu ponto de vista seja mais importante do professor dentro de sala de aula. A figura do professor dentro de sala de aula a coisa mais importante é ele se preocupar com a produção dele, ou seja, como eu vou passar da melhor maneira possível essas informações que estão contidas nessa ementa, nesse programa. A produção aí para mim é toda a organização que o professor faz, todo o acompanhamento didático e de recursos que ele utiliza para se fazer entender pelos alunos e absorver as dificuldades que eles têm, mostrar a importância sempre da junção da teoria à prática[...], produtividade de pesquisa que é o professor estar escrevendo alguma coisa, estar pesquisando, estar publicando trabalho, mostrando que ele tem conhecimento mais aprofundado de determinada área, eu acho que é importante. E na extensão é se envolver com algum trabalho que ele possua junto à comunidade que aquela instituição está ali para fazer algum tipo de serviço, principalmente dentro das redondezas [...]. (E-8)

Para mim, ser produtivo enquanto professor é conseguir primeiro resultados, atingir os meus objetivos em sala de aula, continuar sempre melhorando produzindo, escrevendo, pesquisando dentro da área que eu trabalho, então isso seria produzir (E-5).

Aí uma visão também enquanto coordenador/gestor, a produção seria em diversas áreas na docência, na sala de aula, na pesquisa, publicação de artigo, orientação e por aí vai, seria uma série de coisas. (E-9)

A partir das definições sobre objetivo e produtividade fornecidas pelos entrevistados, 8, 5 e 9, pôde-se fazer as seguintes análises:

A primeira delas é que apesar de uma definição mais voltada para formação de um profissional de qualidade, esses entrevistados não ignoram o fato de que muitas instituições de ensino visam apenas o lucro. Aliás, uma preocupação recorrente entre eles dá-se com relação à mercantilização da educação. Há uma grande preocupação dos docentes com relação ao profissional que a instituição deseja formar e está formando. A educação como negócio foi muito criticada, principalmente por todos gostarem da profissão que escolheram e não dissociarem qualidade de educação.

Com relação à produtividade efetivamente caracterizada pelos três respondentes, o que se pode verificar é que primeiramente ela está ligada a três setores: à sala de aula, à

pesquisa e à extensão com um destaque maior para sala de aula onde acredita-se que a relação ensino-aprendizagem seja fortalecida pela interação aluno-professor. Entretanto, salienta-se que segundo esses entrevistados a definição de produtividade assemelha-se muito à produção, ou seja, produtividade está ligada à produção de conhecimento, à produção de artigos (que também pode ser entendida como produção de conhecimento). Nas falas não aparece nitidamente relação entre resultados e entradas do sistema, como definiu-se a produtividade para bens materiais. Produtividade docente está intimamente ligada à produção de conhecimento, à desenvolvimento de profissionais que sejam capazes também de produzir novos conhecimentos a partir daquilo que aprendem, daquilo que conseguem criticar, enfim um processo de construção.

A visão desses entrevistados sobre produtividade mais uma vez está relacionada ao foco da instituição da qual fazem parte. No momento que o foco é negócio aí retoma-se a idéia de que produtividade é igual à produção de bens, ou seja, o máximo de resultados pelos menores custos possíveis, nesse tipo de instituição não há investimento em pesquisa e extensão ou quando há, em parte é por conta do docente que depois de demonstrar algum resultado pode vir a conseguir alguma ajuda junto à instituição, mas isso não é garantido.

Retomando a questão do foco e fazendo um contraponto com o planejamento estratégico e com a administração por objetivos, nota-se que mesmo as instituições que têm como ponto de partida uma oportunidade de mercado precisam ter sua missão definida, precisam definir quais são seus objetivos, enfim precisam passar por um processo de planejamento que as auxilie na prospecção e monitoramento do mercado. Aquelas instituições que já definiram seu foco para educação possivelmente já perceberam que os investimentos na pesquisa e na extensão auxiliam num processo de produtividade que irá refletir na melhoria da qualidade de ensino do professor na sala de aula e, portanto, num processo de ensino aprendizagem com mais qualidade, gerando certamente um maior retorno para a instituição a partir do momento em que sua imagem trará novos alunos, despertando o interesse das empresas na absorção daquela mão-de-obra por ela qualificada.

Registra-se aqui também a visão do docente sobre a importância da sua produtividade para a organização:

[...] Se a produtividade é medida de acordo com o resultado que a instituição espera produzir que pode ser um resultado mais qualitativo, então a importância da produtividade para a instituição de ensino, tanto é uma questão de uso de recursos mesmo que é isso que vai gerar a

lucratividade dele, como é uma questão de imagem no mercado porque o mercado começa a perceber que tipo de instituição faz o que. [...] Então reflete no aluno e na lucratividade dela ou seja no resultado econômico. Porque na medida que ela consegue um resultado maior nos alunos eu acho que ela consegue cobrar por isso também[...] lógico que é um trabalho de longo prazo porque a imagem não se faz de uma hora para outra. Então isso que a faculdade consegue propiciar nos alunos que o professor consegue propiciar e que estamos tentando chamar de produtividade é que vai fazer com que ela cobre por isso. (E-1)

Eu acho que soma muito, porque se você tem uma produtividade fundamentada numa qualidade, numa eficácia organizacional e no desempenho docente a instituição vai ganhar com aquilo, ela ganha de uma certa forma qualidade a partir do momento que ela aumenta a representatividade dela na pesquisa, no setor acadêmico, enfim ela vai ganhar pontuação e vai ganhar respeito na comunidade acadêmica. Então essa nossa produtividade está bem diferente do chão de fábrica. (E-7)

Quanto melhor o professor conseguir seus objetivos, mais a instituição está atingindo o seu objetivo também e quanto mais o professor produz em termos de construir conhecimento, tanto é crescimento para ele e a instituição ganha com isso também, porque a finalidade é construir o conhecimento sempre respondendo as necessidades, as demandas, sendo criativo, dando respostas novas para os problemas antigos, está cheio de necessidade aí, e eu vejo que o conhecimento é estar também pensando, dando respostas novas, trabalhando e refletindo sobre aquilo que faz. (E-5)

A partir dos depoimentos anteriores, pode-se compreender que a produtividade docente é condição fundamental para que a instituição de ensino possa se firmar no mercado, principalmente quando a qualidade está focada nessa produtividade. Assim sendo, a produtividade docente é o diferencial competitivo entre as instituições de ensino superior privado devendo ser tratada como essencial na vida organizacional dessas instituições. Destaca-se ainda a questão da imagem da instituição, ou seja, assim como no planejamento estratégico a organização deve traçar sua visão, onde pretende chegar, conscientizando-se que é um trabalho de longo prazo, mas que o investimento em produtividade docente é que vai auxiliá-la no aproveitamento das oportunidades, minimizando as ameaças que são constantes num mercado tão competitivo.

Não se pode deixar de registrar a competitividade entre as instituições de ensino superior privadas uma vez que, dado o aumento do número de faculdades, grande parte da demanda já foi absorvida pelas instituições e existe a pressão do aluno que deseja um ensino mais “fácil” ou com menor nível de cobrança. Então, muitas vezes, o foco da instituição acaba sendo definido pela pressão de mercado, uma vez que ela precisa manter o retorno sobre o investimento realizado. Perder aluno é perder parte da capacidade de manter seus compromissos e a longo prazo isso se traduz em falta de

capacidade financeira, chegando muitas delas a fecharem suas portas ou se incorporarem a outras.

Diante do que foi exposto, a partir dessa categoria, surgiu uma sub-categoria, a responsabilidade.

a) **Responsabilidade**

Essa sub-categoria emergiu a partir da preocupação de todos os docentes com o processo de ensino-aprendizagem que deriva da chamada produtividade docente, ou seja, o docente se sente como único responsável pelo processo de produção de conhecimento. Apesar de hoje haver uma nova visão do docente nesse processo, todos eles se sentem ainda como principais responsáveis pelo aprendizado do aluno e indiretamente como o responsável principal do sucesso organizacional. Para a maioria deles, o aluno ainda é um elemento passivo que precisa ser transformado num processo, cujo elemento transformador principal é o professor.

6.1.1.1 Medindo a produtividade docente

Por meio do item anterior percebeu-se junto aos entrevistados que a produtividade docente está ligada à sala de aula, pesquisa e extensão, notadamente com uma grande ênfase para o ensino. Entretanto visualizou-se também que a produtividade quando relacionada à pesquisa e extensão pode ser facilmente medida a partir do número de publicações, número de projetos com os quais o docente está envolvido, número de pessoas da comunidade atendidas por determinado projeto. Em realidade essa produtividade pode-se dizer que é mais concreta no sentido da quantificação. Medir, no entanto, produtividade na sala de aula, ou definir o que constitui produtividade em sala de aula é um desafio para os próprios docentes. A partir dos dados, verificou-se que muitos deles têm uma grande dificuldade em medir sua produtividade a partir da sala de aula, devido à subjetividade envolvida nesta questão. Toma-se por exemplo, algumas falas dos entrevistados, de maneira a subsidiar a análise.

É difícil, eu acho que não... é muito complicado porque a questão nossa pelo menos o que vem na minha cabeça é o *feedback* dos alunos, mas você dá aula para 60 alunos, como é que você vai ter *feedback* desses alunos? Como é que você vai conseguir realmente por mais que você produza, por mais que você faça...[...] (E-2)

Eu acho que esse tipo de produtividade docente você vai conseguir medir a partir de uma pesquisa com os alunos, onde você vai conseguir medir o

grau de envolvimento. Esse grau de dedicação que o professor exerce para cada turma com a qual ele trabalha...[...] isso é muito importante. Então, a partir do momento que você chega na turma e você percebe o ambiente formado e isso vai favorecer a passagem de conhecimento, aí você vai medir essa produtividade do professor. (E-3)

Você busca pistas para saber do seu resultado, não sei se exatamente a produtividade, porque às vezes tem aluno que diz; eu aproveitei aquilo que você me falou. Você vê que tem uma interação daquilo que você falou, você vê que realmente não mede, mas é uma pista. (E-1)

A gente tem consciência, não sei se tem como medir, medir é acompanhar: tem lá as habilidades e competências. Conseguiu atingir habilidade e competência? Então seria o jeito de medir.(E-5)

Muito complicado, eu acho que quanto maior for uma turma, menor a possibilidade de medir conteúdo absorvido. (E-6)

A partir das declarações relatadas pode-se verificar o quanto de subjetividade está implícito na produtividade docente e que a mesma está relacionada à produção de conhecimento, à construção, capacidade de aprender. Torna-se cada vez mais difícil medi-la em função, muitas vezes, do número de alunos em uma sala de aula. Esse contexto então propicia um clima onde o professor sente dificuldades em saber se está atingindo seus objetivos e, na prática, o que acaba acontecendo é a utilização de alguns instrumentos de medida bem objetivos como a avaliação docente, por exemplo, que vão dar algumas pistas sobre a produtividade docente. Porém, quanto à utilização em específico desse instrumento, existem críticas advindas dos próprios docentes que não o vêem como suficiente para diagnosticar produtividade docente. Além disso, eles acreditam que muitos discentes ainda não têm maturidade para que a avaliação seja aceita como válida ou indicativo de produtividade docente. A seguir estão algumas falas onde os entrevistados emitem sua opinião acerca da avaliação docente como instrumento para medir produtividade docente.

Uma questão que recai aí é a questão da avaliação do aluno porque na verdade, se você acha que a sua produtividade é o resultado que você conseguiu no desenvolvimento dos seus alunos, você recai na avaliação, se a avaliação conseguisse medir isso, você conseguiria saber em que nível você recebeu aquela turma e em que nível você deixou aquela turma então você conseguiria saber qual o resultado neles.(E-1)

Existem algumas formas de se avaliar isso aí que eu não sei se são as mais adequadas, por exemplo, avaliação docente por parte do discente.Tem uma série de questões ali que eles vão estar respondendo é lógico que aquilo não representa efetivamente o que poderia ser a realidade, porque você está tratando ali de assuntos que o quadro emocional do aluno vai estar sendo um fator chave de influência na resposta, por mais competência que você tenha, o aluno, muitas vezes, se tem um desentendimento com você não vai ver esse lado. (E-10)

É pela avaliação, mas a gente tem que ver se a avaliação não está sendo subjetiva, a avaliação tem que ser muito bem feita em cima dos objetivos que a instituição pretende atingir, dos objetivos do curso também considerando todo o projeto político-pedagógico. (E-7)

Quando você olha a avaliação fica um pouco desmotivado, porque primeiro, você vê uma avaliação por pessoas que não sabem nem te avaliar direito, não sabem nem o que está escrito ali. (E-6)

Na percepção dos entrevistados fica claro que a avaliação feita pelo discente carrega grande subjetividade e além disso, por muitas vezes, torna-se um instrumento que o aluno utiliza para “punir” o docente que não foi “bom” com ele. Na verdade, a subjetividade contida na avaliação discente abre precedente para que seja um instrumento de pouca confiabilidade, principalmente aos olhos dos avaliados. O entrevistado 10 chama atenção para os aspectos pessoais embutidos na avaliação feita pelo aluno onde os mesmos, por vezes, parecem não conseguir distinguir o lado pessoal do profissional.

É interessante salientar que a avaliação institucional é percebida de forma negativa pelos entrevistados na forma como é conduzida, muito embora esse possa ser um instrumento muito valioso na gestão das IES quando utilizado de forma adequada.

Nesse sentido Sobrinho e Ristoff (2002) entendem que a avaliação não deva ser utilizada como mero controle e instrumento constrangedor da democracia, da autonomia, da emancipação. Eles acreditam que a avaliação deva ser utilizada como uma forma de afirmação de valores, promovendo assim a humanidade em sentido forte e amplo e não simplesmente ser um mecanismo de fortalecimento do mercado e maximização de lucros e da competitividade.

O entrevistado 7 chama a atenção para que a avaliação seja bem feita e consiga refletir a realidade, bem como atingir os objetivos pretendidos pela organização. No entanto, as avaliações docentes, na percepção destes, parecem apenas conferir algumas medidas de desempenho, ou seja, medem apenas aspectos que seriam necessários para que ocorra a produtividade docente, mas não conseguem realmente medi-la. Como exemplo estão os fatores tais como: assiduidade, pontualidade, conhecimento, posição democrática, etc, que são fatores que são necessários para que ocorra a aprendizagem, o conhecimento, mas que na verdade não revela se isso ocorreu ou não. Em síntese, produtividade docente é diferente de desempenho, desempenho é apenas condição necessária à produtividade.

Na opinião de alguns docentes, se produtividade docente for tomada como sinônimo da produtividade de bens então ela poderá ser traduzida em: maior número de alunos em

sala de aula, já que está sendo alocado um mesmo professor para vários alunos; colocar um mesmo professor para coordenar vários projetos; não receber pelas reuniões pedagógicas e para participar de banca, etc. No entanto, fica claro que esse tipo de produtividade quando associada a bens perde totalmente o enfoque da qualidade, onde o que interessa é obter sempre maiores resultados com o menor número possível de recursos. É interessante notar que produtividade docente sob essa perspectiva reflete apenas o interesse da instituição e em muito fere os docentes. Primeiro, porque não recebem adequadamente por aquilo que fazem e, segundo, e mais penoso aos olhos deles, é que essa forma os impede de atuar da forma que desejam ou que seus limites suportam, o que acaba por gerar neles um sentimento de frustração, sentimento esse que apareceu dentre as categorias motivacionais, onde o docente que se percebe como principal responsável pelo processo produtivo não consegue exercer completamente suas atividades, impedido pelas amarras institucionais.

Existem alguns docentes ainda, tais como os entrevistados 9, 5 e 8 que entendem a medida da produtividade em sala de aula também por meio de alguns instrumentos formais da instituição tais como: índice de reprovação, média da turma, auto-avaliação docente, cumprimento do plano de ensino, etc.

Segundo o entrevistado 8, a curto prazo, a produtividade é medida pelo que a faculdade faz hoje. Para fins de ilustração segue sua fala.

A curto prazo, é o que a faculdade faz mesmo, não tem jeito. Não só a avaliação do professor mas são todos os indicadores que eles trabalham, os relatórios que eles utilizam, a cobrança de professores capacitados, o acompanhamento do professor em sala de aula, porque não deu aula, porque não cumpriu a ementa, porque não cumpriu o programa que você definiu. (E-8)

Para o entrevistado 9 a produtividade docente, ou seja, a produção de conhecimento poderá ser percebida por meio da conjugação desses vários indicadores, que analisados sistematicamente poderão revelar a realidade.

Eu acredito que na maioria das vezes a avaliação feita pelo aluno não reflete a realidade, mas se a gente pegar a avaliação docente e cruzar com outros dados ela pode servir para alguma coisa, ela sozinha não. Agora, se você pegar uma avaliação docente, vamos supor que você tenha um alto índice de reprovação e pega a avaliação do professor ele está bem avaliado, você pode cruzar esses itens todos e cruzar com outros dados e chegar à conclusão que pelo menos o professor produziu conhecimento, parte não adquiriu e foi reprovado, parte adquiriu e foi embora. (E-9)

É importante ressaltar a partir dessa fala que esse docente pertence a uma instituição com apenas dois cursos, sendo assim, a avaliação poderá ter mais tempo para ser julgada e cruzada com outros dados, mas nas outras instituições por terem muitos cursos o processo de avaliação ainda é bastante lento o que dificulta a visualização mais pontual dos resultados.

Para o entrevistado 5, cumprir o plano de ensino pode indicar produtividade e se conseguir ir além do que estava no plano, ele então obteve um acréscimo de produtividade, partindo da premissa de que a produtividade em sala de aula está ligada à quantidade de conteúdo ministrada.

Apesar de todas as dificuldades que parecem permear a produtividade em sala de aula, é unanimidade dentre os docentes a crença de que a concreta confirmação de produtividade docente está ligada ao longo prazo, onde verificar-se-ão por meio do egresso, quais foram as oportunidades que surgiram em função do curso, como estão se saindo os alunos perante o mercado de trabalho, o que em realidade acaba por gerar uma resposta ao sistema como um todo, mas não ao docente. Isso quer dizer que o sucesso de determinado aluno a partir do momento em que se forma pode ser atribuído a um conjunto de fatores e dificilmente a um único docente. A seguir utiliza-se algumas das falas onde os docentes comentam a questão do longo prazo como uma forma de se medir a produtividade docente.

Em sala de aula, eu acho que o que vai medir essa produtividade é a resposta que o mercado te oferece em relação aos profissionais que saem daquela escola, não é rápida, ela demora mas a produtividade para mim é no momento que um aluno sai da faculdade, vai para o mercado e tem sucesso. [...] então eu vejo que a produtividade aí ela está diretamente associada com o produto da Faculdade. (E-8)

De forma individualizada você não consegue ver isso, logicamente que os relatórios, o pessoal que faz parte da organização formal, o diretor, a parte acadêmica, a pesquisa, o ensino e a extensão estão sempre lá prestando conta disso, então eles têm uma mensuração, não quero questionar a forma como está sendo feita, mas eu digo e acho que é por aí, não é só o mercado, mas o mercado para mim é o mais importante a longo prazo. (E-8).

Eu acho que a grande medida da produtividade vai ser o acompanhamento do egresso no mercado de trabalho, eu acho que essa é a grande medida de produtividade, de todos aqueles alunos a gente precisa acompanhar depois, se a gente pudesse acompanhar. Mas de modo geral, seria um indicador de produtividade macro, você acompanhar o aluno no mercado de trabalho. (E-4)

Uma coisa problemática na nossa relação, no nosso tipo de trabalho, é que nem sempre o resultado aparece a curto prazo, porque não é uma coisa que sai de lá pronta para ser utilizada, muitas coisas você aprende hoje, estuda hoje, mas vai aplicar daí a cinco anos. Em medicina é mais fácil

porque o conhecimento é mais exato, mas em administração você ensina um pedacinho...(E-1).

O longo prazo parece gerar no docente uma grande expectativa com relação ao seu próprio trabalho uma vez que o real resultado do seu trabalho poderá aparecer somente daqui a alguns anos, com o retorno que o mercado dá por meio da absorção do “produto” daquela instituição. Talvez uma grande dificuldade seja mesmo verificar até que ponto os alunos agregaram conhecimento ou aprenderam realmente, devido a uma série de fatores. O primeiro deles, comentado pelo entrevistado 1 é que um curso de administração não traz respostas prontas, grande parte dos conteúdos é extremamente subjetiva. Isso quer dizer que, vai depender também do aluno saber fazer uma leitura do ambiente organizacional que o cerca, para utilizar os conhecimentos adquiridos, diferentemente de práticas como medicina em que o profissional acaba por conhecer técnicas de como fazer, resguardados os aspectos simplistas dessa comparação.

Um outro fator seria mesmo a dificuldade de acompanhar o desenvolvimento do discente ainda em sala de aula, uma vez que o número de alunos por sala em muitas instituições não possibilita esse acompanhamento, sendo esse fator visto mais adiante como um grande desafio à produtividade, a partir do momento em que o docente se desmotiva perante essa situação.

Por último com relação à produtividade docente ainda é necessário ressaltar que alguns professores consideram que a visão da instituição, dependendo de seu foco, ou seja, se o foco é lucro, a produtividade vai estar diretamente ligada à maximização dos recursos, faltando aos docentes os investimentos necessários à sua capacitação, faltando recursos materiais, sendo os indicadores de produtividade necessários apenas para confirmação de que a lucratividade está sendo garantida, sem a preocupação com a qualidade.

Quando os docentes percebem que a instituição utiliza medidas que corroboram o enfoque da lucratividade, essa posição acaba refletindo na motivação e conseqüentemente na própria produtividade uma vez que a motivação é condição *sine qua non* para a ocorrência de produtividade conforme será visto a seguir.

6.1. 1. 2 A produtividade reconhecida pelo MEC

O Ministério da Educação, por meio de seus órgãos competentes, faz o reconhecimento das instituições de ensino superior privadas. O processo de reconhecimento é realizado por uma comissão que “*in loco*” checa uma série de indicadores pré-estabelecidos. Nota-se, portanto, que os critérios utilizados para o reconhecimento são pautados na questão da qualidade do ensino oferecido, cujas informações são coletadas por meio de formulários que contém respostas pré-formatadas em escalas tipo *Likert*, nas quais existem variações de condições muito fracas à condições muito boas de ensino. Não trata-se aqui de entrar no mérito da avaliação, mas sim entender que o instrumento mede necessariamente a qualidade do ensino donde decorre a produtividade. Essa forma de entendimento do MEC é corroborada pelos docentes na medida em que reconhecem que produtividade docente existe na medida em que se percebe a qualidade de ensino, ou seja, uma coisa está intimamente relacionada à outra. São esses critérios que mostram que não se pode aplicar a lógica da produtividade de bens na educação, além disso fica claro que para a existência da qualidade no ensino, muito investimento deverá ser feito, principalmente com relação ao corpo docente, à pesquisa e à extensão.

6.1.2 Motivação

Essa é a segunda grande categoria da pesquisa, por meio da qual pretendeu-se verificar como os aspectos motivacionais podem influenciar a produtividade docente. Como ponto de partida tomou-se como necessário verificar junto aos entrevistados o que é motivação. Julgou-se nessa parte, necessária a transcrição de todas as definições sobre a conceituação de motivação, oferecidas pelos entrevistados.

Eu acho que motivação é qualquer coisa que te leva a agir. (E-1)

Eu acredito que você tem que ter um...o indivíduo tem que ter internamente um grau de satisfação para que ele desempenhe de forma satisfatória ou para que ele tenha ânimo para buscar aquilo que ele pretende alcançar, então isso para mim é motivação. A teoria diz que ninguém motiva ninguém, mas a gente sabe que a gente pode se auto-motivar e se auto-incentivar a fazer as coisas. Mas também tem os fatores internos que interferem. (E-7)

Motivação para mim é gostar do que eu faço e fazer o que eu gosto independente do horário, tempo ou lugar, ou seja, se eu gosto de ler, eu posso acordar de madrugada e passar a mão num livro e ler e se alguém disser, você vai ler isso? É um livro técnico e eu sei que me dá prazer. Eu

posso estar domingo corrigindo prova, então é efetivamente ter a identidade com aquilo que a gente faz o que significa que você não tem hora, tempo ou lugar para fazer aquilo. Isso para mim é motivação (E-4)

Eu trabalho com uma área da psicologia que discute a produção social histórica do homem, então eu vejo a motivação também inserida como um processo sócio-histórico. Então na verdade eu produzo, eu produzo motivos para as pessoas fazerem suas coisas. Então primeiro...de ter motivo para. Eu posso produzir no social, motivos para as pessoas fazerem isso ou fazerem aquilo. É o que eu tento, por exemplo, que meus alunos entendam isso que a motivação não é uma coisa que: primeiro, eu possa dizer eu estou motivado para isso, porque eu recebo uma carga social muito grande, de motivos para consumir, de motivos para fazer isso, fazer aquilo, de viver na falta, produz numa sociedade capitalista uma falta para que a gente sempre seja um grande consumidor, procure, busque alguma coisa que você nunca vai atingir, então eu trabalho com essa noção, da produção desses motivos, da produção social de motivos que têm interesse num país de formação de atuação capitalista que é o nosso. (E-2)

Eu poderia definir como....no sentido de você se sentir com vontade de exercer aquela atividade específica a partir da satisfação de algumas necessidades suas. (E-3)

Motivação está relacionada com várias outras coisas, a percepção de alguma coisa, um valor que aquilo tem para alguém. No caso da motivação principalmente se você vê um valor naquilo que você está fazendo, se vai te trazer um benefício, um bem-estar, eu acho que você se sentiria motivado, se você estivesse sendo recompensado positivamente em relação a isso você se sentiria motivado em estar fazendo aquilo. Eu acho que uma coisa, é uma máquina que vai puxando a outra. (E-10)

Oh, quando eu me sinto motivada, eu me sinto motivada quando aquilo que eu estou fazendo eu estou conseguindo chegar aonde eu queria ou está valendo a pena, por exemplo, eu me sinto motivada quando os alunos aprendem. Eu me sinto motivada pelo fato da aula, agora eu me sinto desmotivada quando vou receber o meu salário. A motivação eu acho que ela está muito ligada assim, a você conseguir trabalhar, conseguir o seu objetivo, mas também está relacionada com a parte financeira porque você precisa também ganhar para pagar as suas contas. (E-6)

Motivar é absorver..., sobre motivação eu gosto muito do Herzberg, para mim ele é muito prático para a gente perceber o dia-a-dia, eu preciso de estímulos para me motivar, mas eu só me motivo com aquilo que eu realizo profissionalmente, ou seja, eu só.... para mim a motivação ela acontece na atividade que eu executo diretamente. Mas se eu executo uma atividade e não tenho o apoio no ambiente, eu com o tempo vou perder essa motivação que eu tenho com a atividade que eu executo. Então para mim, motivação é isso, é estar contente com aquilo que eu faço, mas que essa motivação não permanece se eu não receber o apoio do ambiente. (E-8)

Motivação? Eu já soube disso de cor e salteado. Vamos ver o que é motivação... seria uma força, um entusiasmo, algo que mexe dentro, não é? Estar motivado é estar envolvido com alguma coisa. Para mim é algo que vem de uma sensibilização interna. Para exteriorizar isso num trabalho, num objetivo, num ideal. (E-5)

Motivação para mim é um conceito bastante complicado, motivação no caso para mim, seria algo que me induz à ação, a criar algo, a produzir, a agir, mas que está dentro de mim, ninguém consegue motivar, consegue me animar, agora depende sempre da gente.(E-9)

Por meio das definições, fica claro que a maioria dos entrevistados não se limitou a definir o que é motivação, mas sim a explicar como conseguir motivação, ou seja, como se dá o processo motivacional. Verificou-se ainda que dois dos entrevistados afirmaram que o processo de motivação é algo interno, sendo possível apenas a partir da própria pessoa, admitindo-se que não há como motivar ninguém. Há um grupo de autores, entre eles Bergamini (1997) que partilham dessa idéia de que ninguém motiva ninguém.

Oito dos entrevistados acreditam que o processo de motivação está intimamente ligado a resultados, a motivos, à necessidades que são satisfeitas, enfim acreditam que o processo de motivação não só depende do indivíduo, mas principalmente dos estímulos oferecidos e encontrados no ambiente. Fazendo um contraponto com a teoria, pode-se visualizar por meio das definições a relação entre desempenho e resultados que é a base da Teoria da Expectância ou Expectativa elaborada por Vroom. Encontra-se também a idéia de atendimento de alguma necessidade reportando à Hierarquia das Necessidades de Maslow e ainda o modelo de Herzberg, que além de ser citado pelo entrevistado 8, também aparece na definição do entrevistado 6, percebendo-se aí a diferença entre os fatores motivacionais e higiênicos. À medida que o ambiente também é responsável pela ação e pela energia que faz os indivíduos irem em determinada direção acrescenta-se aqui uma referência à teoria do reforço positivo elaborada por Skinner.

Destaca-se ainda a fala do entrevistado 2 que trata do processo de motivação a partir da criação de motivos, destacando que motivos são necessários para conduzir as pessoas à determinadas ações. Essa perspectiva torna-se interessante quando se deseja que os sujeitos façam aquilo que a organização necessita numa visão de que serão atendidos tanto em suas próprias expectativas e desejos, quanto também nas expectativas organizacionais.

Nota-se que apesar de motivação ser um conceito bem divulgado no campo da administração, foi importante levantar o ponto de vista dos entrevistados, uma vez que interessa aqui o mapeamento dos aspectos motivacionais que implicam na produtividade docente.

Em seguida foi verificado se os entrevistados compartilham da idéia de que motivação está relacionada à produtividade. Apesar de partir-se do princípio que essa relação existe foi necessário confirmar essa informação junto aos entrevistados. Através dos depoimentos verificou-se que todos os entrevistados concordam com a existência da relação, sendo que para alguns essa relação foi bastante contundente.

Eu acho que tem relação total, para mim não existe produtividade se não existir motivação. Agora se você me perguntar como é que a gente chega nessa motivação, aí meu filho você tem que ter muito estímulo de tudo quanto é forma, porque cada um recebe um tipo de estímulo. (E-8)

Com certeza, porque eu acho que você produz no ser humano uma idéia de que ele só é gente em termos de trabalho, isto é, se ele não é produtivo socialmente ele não é visto como pessoa.[...] (E-2)

Com certeza, a partir do momento que você está motivado à desenvolver aquela atividade, você vai conseguir se dedicar, desempenhar melhor aquela atividade. (E-3)

[...] se a gente pensar num setor privado, num setor de ensino onde as pessoas, a gente até brinca que tem professor que é taxista, ele sai de uma empresa vai para outra, vai para outra, vai para outra, ele vive correndo, está lotado de aula a semana inteira. Não tem tempo para preparar aula, à vezes as disciplinas são totalmente diferentes, ele já está ali, ele muito mais profissional professor do que professor enquanto profissional. Resultado, ele faz aquilo como uma obrigação, ele quer se ver livre daquilo, então a relação é inversa, ele não tem motivação para a atividade, faz por obrigação, conseqüentemente ele quer fazer o mais rápido possível e trabalhar o menos possível. Aí cai a produtividade. (E-4)

[...]Eu acho que motivação e a produtividade elas estão relacionadas é tanto que de vez em quando, a gente chega num ponto de frustração, às vezes é difícil recuperar um processo assim de se sentir apto ou animado para fazer alguma coisa e estar produtivo, então eu acho que as coisas andam meio juntas. (E-7)

Por meio das falas ilustradas acima, percebe-se nitidamente que a direção acontece no sentido da motivação para a produtividade. Primeiro é necessário que exista motivação para que haja produtividade, depois essa produtividade pode gerar mais motivação, mas o ciclo sempre parte da motivação. É interessante salientar também que a relação pode ser inversa, ou seja, falta de motivação pode gerar perda de produtividade ou a produção de um mínimo necessário para cumprimento de um acordo de trabalho, por exemplo. Incrementos à essa produtividade só são gerados a partir de motivação. A questão do prazer, do fazer o que gosta foi apontada como uma condição para gerar produtividade, entretanto essa condição por si só não é suficiente para incrementar a produtividade. Destaca-se ainda que com relação a prazer, a gostar do que fazem, todos os entrevistados adoram o que fazem, gostam de sua profissão, demonstrando que nesse quesito todos têm mesma condição.

Através da fala do entrevistado 4 nota-se ainda dificuldades na profissão no sentido de que o tipo de contrato de trabalho, professor horista por exemplo, acaba por trazer um desgaste maior para o docente, visto que ele necessita trabalhar em várias instituições para manter uma renda aceitável, gerando assim um desgaste muito grande e perda de produtividade e qualidade, já que não há tempo suficiente nem investimento para que

esse docente possa dedicar algumas horas ao enriquecimento de suas disciplinas, mesmo que seja por meio de pesquisa e extensão. Notadamente nesse tipo de contrato há uma relação muito distante entre professor e instituição, uma vez que, o mesmo nela permanece apenas nos horários de aula, não podendo comparecer a eventos ou reuniões programadas em virtude dos seus outros diversos compromissos.

O reconhecimento dessa relação (produtividade vs. motivação) é extremamente importante na medida em que os docentes se reconhecem como principais elementos dentro do processo de aprendizagem, sendo então uma questão a ser investida e investigada pela instituição que necessita cada vez mais de produtividade para manter-se num mercado, já destacado como competitivo.

Passou-se então a investigar junto aos docentes quais são os aspectos motivacionais que mais os fazem produzir. Para isso, foi verificado a partir dos incidentes críticos, dentro da experiência acadêmica de cada um, como os aspectos motivacionais estão relacionados à sua produtividade. Procurou-se ainda, levantar junto a eles sob que aspectos se sentem mais produtivos, a fim de melhor esclarecer a relação entre motivação e produtividade, na sua percepção. A partir dos depoimentos chegou-se a algumas sub-categorias, por meio das quais serão feitas as análises: reconhecimento, interesse, crescimento, ética, impotência, dinheiro, investimento, estabilidade, turmas grandes, recursos físicos, autonomia, ambiente, planejamento, injustiça, aprovação, política de recursos humanos, coordenação pedagógica e identidade com a disciplina.

A primeira sub-categoria emergente com relação a aspectos motivacionais é a denominada reconhecimento.

a) Reconhecimento

A necessidade de reconhecimento aparece em praticamente todos os depoimentos. Os professores se sentem bastante motivados a partir do momento em que os alunos reconhecem que aquilo que eles estão ensinando é importante, esse elemento foi percebido como a que mais traz motivação para o docente. É interessante ressaltar que esse fator fortalece a idéia de que compensa a profissão de docente, pois ele consegue contribuir para que a prática do aluno seja desvendada ou melhor entendida. Notadamente todos os entrevistados quando na finalização das entrevistas disseram a seguinte frase: *espero ter contribuído para a sua pesquisa, espero que tenha servido para alguma coisa* [...] reforçando assim a idéia de só se sentir útil, a partir do momento em que há uma aplicação quase que imediata daquilo que ensinam, daquilo que escolheram enquanto profissão. Observa-se ainda que esse reconhecimento está também

relacionado à escolha técnica da profissão do docente, ou seja, se o docente é matemático e o aluno dá importância e reconhece a matemática como algo útil em sua vida, o professor de certa forma, parece reforçar a idéia de que escolheu a profissão certa. A seguir ilustra-se o que foi dito acima, com o depoimento do entrevistado 8.

O que influencia a minha produtividade é o papel importante que qualquer profissional tem que ter, eu acho que todo profissional para ele se motivar, precisa que as pessoas vejam o trabalho dele com relevância, então o que me motiva? Me motiva quando eu sinto que meus alunos vêem meu trabalho com relevância e com importância. (E-8)

Nota-se a partir do depoimento acima que por meio do reconhecimento a relação entre produtividade e motivação aparece “automaticamente” e por meio dos demais depoimentos, observou-se que ao falar de aspectos motivacionais a relação com produtividade chegou a ponto de transparecer que uma coisa necessariamente implica na outra, mas conforme já descrito, sempre na direção motivação e produtividade.

O reconhecimento da instituição também destacou-se durante os depoimentos. Foi citado por alguns dos entrevistados, o reconhecimento da instituição no sentido de tratá-los como parceiros, onde deveria haver uma maior transparência nas ações, dos acontecimentos institucionais, bem como, o reconhecimento pela sua capacidade, pelo seu conhecimento. Para os docentes, essa condição é importante para que se sintam como parte integrante da instituição, tendo sua opinião e participação reconhecida como um fator relevante. A relação de confiança estabelecida pelo reconhecimento de que o professor faz parte do processo traz um aumento de produtividade substancial porque influencia a sua motivação. A seguir as falas dos entrevistados 4 e 2, onde apontam a importância dessa relação de reconhecimento e confiança.

[...]a relação de confiança entre o diretor, o coordenador de curso e os próprios professores, a relação de confiança, de amizade, o respeito ao conhecimento de cada um e a colaboração entre as pessoas, isso aí aumenta a produtividade substancialmente.

Esse ambiente de transparência, de saber o que está acontecendo, a empresa pode até ir mal mas o professor aposta, eu já vi casos de professor ir até o final de uma instituição que quebrou e ficou sem receber o salário, mas não deixou a peteca cair porque estava compartilhando as coisas. (E-4)

Tem uma coisa que eu acho também que é o respeito, respeito enquanto profissional e enquanto pessoa. Uma coisa que me prendeu nessa instituição quando eu entrei aqui, que eu acho que está um pouco diminuído, mas que ainda existe. Mas existia uma cultura de um respeito grande da instituição à minha pessoa, quer dizer, aos professores e eu acho que essa é a questão. (E-2)

Para melhorar tem muita coisa, apesar de não ser utilizados, eu acredito assim, que o respeito ao trabalho do profissional, o entendimento do próprio trabalho que aí entra numa relação muito subjetiva que muitas vezes, os gestores, os próprios empresários eles não entendem isso...

A partir dos fragmentos acima, além de reconhecimento e confiança, aparece não só o desejo de participação do docente no ambiente institucional, mas também a necessidade de ter respeitada a sua profissão.

Ressaltando a importância da participação do funcionário, Fernandes (1996) afirma que dar aos funcionários a oportunidade para se expressar e participar nas decisões é fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos. É também uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário refletindo em sua qualidade de vida, bem como, na produtividade da organização, onde todos saem ganhando.

Passa-se a seguir para a segunda sub-categoria.

b) Interesse

O interesse do discente aparece nitidamente em todos os depoimentos como sendo um fator altamente motivador. Essa é uma sub-categoria que fica muito próxima da questão do reconhecimento, mas que, vai um pouco além quando os professores destacam a importância da leitura de textos recomendados, a discussão em sala de aula, a participação dos alunos nos projetos propostos a partir das disciplinas, enfim percebe-se que essa é a maior busca docente, ou seja, fazer com que o aluno se interesse por sua disciplina, discuta, vivencie sua realidade, construa conhecimento. O interesse aparece também como condição primordial para que o ensino-aprendizagem se concretize. Despertar o interesse dos alunos é a maior das missões dos docentes, despertar esse interesse está intimamente ligado à utilidade que todo docente quer ter. A seguir descreve-se as falas dos entrevistados 10, 6, 2, 1 e 9.

[...] Dentro dos limites da graduação principalmente, você vê que a turma é participativa, você vê que há um interesse, você vai para aquela sala de aula com uma certa satisfação se comparada com outras turmas (...) uma coisa que pesa muito é a conduta de uma determinada turma junto ao que você está lidando com eles ali, então você vai com uma certa motivação para a sala de aula bem diferente do que aconteceria em outras turmas. (E-10)

[...] quando eu estou dando aula e os alunos participam, quando estão participando, quando estão entendendo, quando estão participando, quando estão tirando dúvida. (E-6)

[...] não consigo ter a postura do professor horista. Eu acabo marcando hora com os alunos para atendê-los, porque eles estão com dificuldade no

trabalho deles, porque não dá tempo de explicar a matéria toda dentro da sala de aula. Então eu marco outros horários para estar orientando trabalho com eles, então eu acho que o que influencia a minha produtividade são os meus alunos. É o interesse deles, quando eu vejo que vale a pena, não é aquela coisa... por eles vale a pena. Quando eu vejo isso eu acho que eu produzo bastante, entendeu mas em função deles muito mais. (E-2)

O principal é a interação que é criada com a sala naquele momento, da resposta deles ao que você está fazendo porque parece que isso potencializa o seu desempenho. [...] Tem alguns alunos, às vezes, 2,3,4 alunos que tem interesse especial naquele conteúdo ou de alguma forma estão interessados nessa disciplina e que puxa para a discussão, às vezes até com opiniões próprias deles que são diferentes da sua, isso gera um desafio, que eu acho que motiva... (E-1)

Eu me sinto mais produtivo quando os alunos estão interessados na matéria, prestam atenção, fazem pergunta, questionam. Eu posso até chegar com dor de cabeça, mas se a aula for boa eu saio bom. É igual remédio. (E-9)

Através dos depoimentos acima, verificou-se que o interesse dos alunos tem um importante impacto não só na motivação como também na melhoria da produtividade docente. Por outro lado, o desinteresse do aluno também aparece como fator crucial na desmotivação e conseqüente perda de produtividade para os professores. Utiliza-se para fins de ilustração, as falas dos entrevistados 5, 8 e 10.

Eu me sinto frustrado também quando as pessoas não sabem bem o que querem ou quando não têm relação com aquilo que a gente está colocando ou aquilo que eles estão querendo também. (E-5)

[...] o que pode acontecer, que pode me desmotivar é quando você pede um texto e o aluno não lê, quando você percebe que ele não está ligando para aquilo ali, você chama a atenção uma, duas vezes..., por exemplo, hoje eu estava olhando, eu trabalhei com o conceito de abrangência de estratégia, classificação de estratégia, seleção de estratégia e passei um exercício, Aí eu fui ver que um menino confundiu tudo (...) ele não leu, e ele não pegou o texto para fazer o exercício. Então o que ele fez? Ele entregou o exercício para fazer de conta que fez. (E-8)

Desmotiva alunos que não têm interesse, não querem ler nada, dizem que não têm hora para pesquisar. (E-10)

Com relação ao processo de aprendizagem, Rowe (2004) entende que cabe ao professor estabelecer relações entre o que ocorre em sala de aula com processos e estruturas mais amplas, mas que ambos, professor e aluno precisam se conscientizar que o processo de ensino-aprendizagem depende deles. Essa visão da autora é importante pois coloca o aluno como co-responsável pelo processo de aprendizagem, ou seja, por mais

competência que tenha o docente ele é apenas parte do processo e, certamente, o resultado de seu esforço não será visualizado se não houver interesse por parte do aluno.

Rowe (2004) por meio de uma pesquisa realizada no campus da UNIPAC (MG) trouxe alguns dados interessantes, ao verificar a percepção do próprios alunos sobre os acadêmicos de administração. A pesquisa revelou que 29,9% são desinteressados, 19% são pouco dedicados, sendo que apenas 6,7% se reconheceram como dedicados. Esses números reforçam que os próprios alunos percebem seu desinteresse. Porém, justificam tal situação indicando como causa alguns professores que não são bons, e também a falta de incentivo e motivação por parte da faculdade, não sendo feita qualquer menção ao seu papel enquanto discente no processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, o aluno parece visualizar-se ainda como um elemento passivo dessa relação, cabendo ao professor e à instituição toda a responsabilidade.

c) Crescimento

Estar contribuindo para o crescimento dos alunos também é uma categoria que emergiu durante o processo de análise dos depoimentos. Quando sentem que contribuíram para o engrandecimento dos alunos, isso além de motivar o professor faz com que ele seja cada vez mais aplicado gerando, conseqüentemente, maior produtividade. Muitas vezes a contribuição para esse crescimento vem muito tempo depois, quando os docentes esbarram com ex-alunos e recebem um *feedback* positivo a respeito de seu trabalho. Outros docentes conseguem visualizar isso ainda na própria sala de aula a partir de comentários feitos pelos discentes. Tais afirmativas tiveram como origem as seguintes declarações:

[...] eu atuei muito em interior, né? Pessoas humildes viraram para mim no final do curso e falaram: professora eu nunca pensei que eu pudesse chegar aqui. [...] esse curso abriu minha cabeça me mostrou um mundo completamente diferente daquele que eu vivia. (E-4)

[...] Eu tive aluno do setor privado que ocupou cargo de secretário nacional do tesouro, entendeu? Então eu me encontrei com ele em Brasília por exemplo e ele manteve para comigo o mesmo tratamento, não é de reverência, mas de respeito a... não ao saber, porque naquele momento ele até sabia mais do que eu, em termos de tesouro nacional, de uma série de coisas, mas em termos da contribuição, da minha contribuição como professora para que ele tivesse ali, aquilo ficou muito claro, o carinho que ele manifestou naquilo. (E-4)

O que me motiva é quando os alunos vêm dar exemplo da vida deles e que aquilo está servindo para alguma coisa. (E-8)

Através dos depoimentos dos entrevistados percebe-se o quão importante é esse retorno dado pelos alunos. Isso de certa forma parece funcionar como um prêmio, como um alimento que renova as energias e faz com que os docentes percebam que todo seu esforço compensou, que foi útil, que aquele resultado também é de certa forma dele. Por outro lado, também existe um vazio, causado muitas vezes por esse longo prazo, ou seja, para muitos docentes receber esse *feedback* é quase impossível, pois muitas instituições não fazem pesquisas para saber como estão seus alunos, se conseguiram colocação no mercado de trabalho ou mesmo se aquele conhecimento adquirido acrescentou algo para sua carreira profissional. Existe pois, uma lacuna onde nota-se uma expectativa muito grande do docente em saber se aquilo que ensinou teve uma serventia, teve um resultado positivo.

d) Ética

A ética é um outro fator que surgiu nas falas dos entrevistados. Esse é um elemento que influencia sua motivação e, conseqüentemente, sua produtividade em sala de aula. Para muitos dos docentes a falta de alguns valores, a ética de obter mais vantagem por parte de alguns discentes acaba impactando negativamente em sua vontade de agir, de produzir. Muitos deles sofrem ao constatar que no mercado de trabalho muitos alunos acabam assumindo posições de destaque, com pouco preparo, resultado de um aprendizado superficial. O docente também se sente responsável pela formação do cidadão e, de certa forma sente-se desconfortável ao verificar que determinados alunos assumem sua profissão fazendo uso da capacidade de negociação, de ludibriar. Essa forma de agir do discente, gera no docente um sofrimento já que o professor acaba se sentindo também como co-responsável pela formação daquele sujeito. Observa-se nos depoimentos a seguir como alguns dos docentes encaram essa questão:

Eu acho que o papel do professor é mais importante que todas as outras profissões porque é de estar passando algo e ao estar passando algo eu vou estar interferindo muitas vezes nos valores das pessoas, eu vou estar falando coisas que muitas vezes vão chocar pensamentos. [...] claro que tem muita gente que você encontra em sala de aula, no dia-a-dia que tem valores diferentes. (E-8)

Aquele aluno que não tem uma estrutura de valores que empurrou o curso inteiro, mas que ele tem uma habilidade de relacionamento muito grande e que ele acaba assumindo também lugares de destaque em organizações com o mesmo perfil, não tão escrupulosas assim, eu diria e você vê ele se

“dando bem”, ele está se dando bem no mercado e usando o título, porque conhecimento ele praticamente não tem, ele tem lábia e capacidade de negociação e embromação, mas ele usa o título que você acabou colaborando para conceder a ele para ter um mal comportamento profissional, isso aí arreventa com a gente. (E-4)

No curso de administração um caso ruim que me motivou seria o aluno totalmente despreparado né, sem ética, ou coisa parecida, me motiva cada vez mais a lutar para que a gente tente mudar isso... eu já convidei uns três para sair (E-9)

Destaca-se a fala do entrevistado 9, pois diferentemente dos outros docentes, a questão da ética e dos valores gera no mesmo uma ação positiva, estimulando-o a lutar contra isso. Esse docente trabalha em uma instituição que procura manter um curso de qualidade, investindo na formação dos professores não temendo a concorrência no sentido de que esse aluno vá para uma outra faculdade. Essa liberdade de agir em relação à manutenção ou perda do aluno pode, por sua vez, constituir-se no elemento estimulador de tal comportamento.

e) Impotência

Essa é uma outra sub-categoria que surgiu entre os docentes. O sentimento de impotência emergiu em praticamente todas as falas, sendo que alguns foram mais incisivos ao demonstrar a relação desse sentimento com o processo seletivo institucional. Ficou claro que os docentes se sentem impotentes diante da dificuldade de trabalhar com alguns alunos que por um processo seletivo praticamente inexistente, acabam adentrando a sala de aula.

Diante da concorrência, principalmente entre faculdades privadas que oferecem Curso de Administração, têm-se verificado que o processo seletivo é quase nulo, ou pelo menos é bem moderado no sentido de cobrar do aluno qualquer domínio mais elaborado das disciplinas cursadas durante o segundo grau. Como consequência adentram a sala de aula indivíduos com formação incipiente, frágil, principalmente nas áreas de matemática e português o que acaba por dificultar o trabalho dos docentes durante todo o curso. Além disso, muitos dos que freqüentam as faculdades privadas estão há muito tempo longe da sala de aula, o que contribui também para que o docente se sinta desmotivado, porque na maioria das vezes ele não consegue transformar aquela realidade que se apresenta a ele. Esse processo gera frustração e impotência pois o docente acaba se sentindo culpado por não conseguir fazer com que aquele aluno se engaje devidamente no processo de

ensino-aprendizagem. Além disso, como se sente responsável pelo processo de formação do indivíduo, o docente se vê diante de uma situação de solução paradoxal: a instituição cobra dele produtividade e qualidade, mas como fazer, como produzir diante de todos esses fatores? Existem casos de docentes apontarem para a existência de alunos com problemas de dependência alcoólica ou química e até problemas mentais, onde o processo de aprendizado torna-se mais árduo ainda. Utiliza-se aqui as falas dos entrevistados 1, 6 onde esta situação pode ser visualizada mais claramente.

Ter um critério maior na seleção dos alunos que entram, eu acho que isso é um problema com relação à motivação e produtividade, por mais que ela (instituição) precise de alunos, clientes, eu acho que poderia criar um mínimo de exigência para o aluno entrar na faculdade. A quantidade de aluno com deficiência mental que a gente teve...[...] então isso atrapalha muito sua relação com o resto da classe, porque ele acaba consumindo uma atenção maior que reduz a produtividade e ao mesmo tempo você perde o elo com o resto da turma. (E-1)

Eu reprovei um monte de gente, aluno que não se formou. O cara não sabia somar, a gente sabe, tem aluno que não consegue somar, ah, bom mas isso é consequência de antes né?[...]nas privadas tem processo seletivo, mas não reprova praticamente ninguém. (E-6)

Não conseguir fazer com que o aluno aprenda ou “transformar” aquele aluno, gera também no docente uma frustração no sentido de que ele não consegue, de que não é capaz, mesmo sabendo das deficiências advindas do ensino médio. O docente nitidamente mostra-se preocupado em atingir todos os alunos e dessa forma pelo gosto que têm pela profissão todos eles se sentem no dever de ajudar e ensinar a todos e se cobram por isso. Essa situação acaba por impedir que ele atinja um elemento muito importante na sua profissão que é a realização. Estar de, certa forma, impedido de realizar o seu trabalho plenamente, gera uma enorme angústia em qualquer profissional, porém mais ainda entre professores cuja herança sócio-cultural relaciona sua profissão ao sacerdócio.

A seguir estão as sub-categorias que emergiram da relação entre motivação e produtividade docente em relação à instituição, ou seja, qual o papel da instituição sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre a produtividade docente. Nota-se, claramente que existem atitudes institucionais que fortalecem essa relação e outras, que a enfraquecem, podendo ser entendidas como atitudes positivas e atitudes negativas.

Essas sub-categorias estão descritas de acordo com a freqüência de suas citações, assim será descrita primeiramente aquela categoria que mais apareceu entre os entrevistados, até aquelas que foram citadas por um único entrevistado, mas que não podem ser

deixadas de lado visto que esse estudo tem natureza qualitativa. Assim sendo não se pode descartar qualquer aspecto motivacional presente na atividade docente que possa auxiliar num melhor entendimento da relação entre motivação e produtividade.

Passa-se então à primeira sub-categoria, que receberá como numerador uma letra na seqüência das demais sub-categorias já contempladas e descritas nesta análise.

f) Dinheiro

Boa parte dos entrevistados mencionou que o dinheiro é algo que motiva de certa forma em direção à produtividade. Coloca-se em seguida algumas falas de modo que seja possível entender como se configura a idéia de dinheiro em cada uma delas.

Se o docente vê o incentivo diante dele e muitas vezes até financeiramente, eu acho que é bem cabível isso, acredito que ele vai ter uma produtividade boa junto aos alunos, junto à instituição. É muito difícil hoje você vê aquela pessoa no mercado de trabalho capitalista aonde ela faz por única e exclusivamente por prazer, o dinheiro não é tudo, mas ajuda demais. (E-10)

No caso da instituição ela pode disponibilizar todos os recursos para o professor, tanto financeiros quanto materiais[...]. (E-9)

Eu fiquei desmotivada com o curso de nivelamento que eu dei, porque eu dei um monte de aula e depois falaram que estava incluso na minha carga horária, aí eu faço as contas vejo que nada bate com nada, então esse lado financeiro eu acho que pode desmotivar e motivar muito. (E-6)

Dar condição da gente trabalhar, pagar bem para a gente não precisar dar mil aulas e poder planejar bem os trabalhos. (E-5)

[...]instituição privada, por exemplo, a gente tem notícia: ah, esse mês o salário não saiu é um elemento que basta para dar uma ducha de água fria no professor e ele entra mal na sala de aula, porque ele tem compromisso no final do mês. (E-4)

Um problema que existe com as particulares com relação à motivação é a instabilidade financeira que você tem, porque você sofre muito pela variação de sua carga horária e pelo perfil que a maioria das faculdades particulares trabalham com professor horista, essa variação de carga horária ela provoca uma influência muito grande na sua motivação porque você vai... independente de sua dedicação você pode no semestre seguinte ter uma notícia não muito agradável, porque as privadas não têm ainda uma cultura de trabalhar com professor de horário integral de dedicação exclusiva. (E-3)

Eu trabalho por dinheiro e estou aqui porque tenho de complementar minha renda, se eu ganhasse bem, não trabalharia em mais de uma instituição. (E-2)

As faculdades não querem ampliar o quadro de professor (...) então elas tendem a encaixar professor nas disciplinas que vão surgindo. (E-1)

Pelos depoimentos anteriores, pode-se verificar sob quais simbolismos o dinheiro pode ser entendido. Primeiramente como um fator de sobrevivência num mercado que é capitalista, onde todos têm de honrar seus compromissos, além de ser um meio de realização e reconhecimento perante essa mesma sociedade, ou seja, quem tem dinheiro tem poder e pode exercer influência. Percebe-se que esse aspecto não poderia ser diferente para os docentes que necessitam sobreviver e consumir aquilo que precisam para sua subsistência e também para seu “sucesso”.

Uma preocupação que aparece com relação ao dinheiro é que o mesmo constitui-se em um elemento que pode contribuir para a qualidade, pois se ganham bem, não precisam se sobrecarregar e têm mais tempo para planejar suas disciplinas, bem como, qualquer outra atividade relacionada à docência superior. O dinheiro dá essas condições a partir do momento que a instituição paga bem seus professores, remunera-os por suas horas de trabalho não só em sala de aula, mas também em qualquer outra atividade afim. Essa é uma grande dificuldade enfrentada pelos docentes dado que a maioria das instituições de ensino superior privado, pelo menos no âmbito do Espírito Santo, adota o sistema de professor horista, ou seja, ele só é recompensado pelo tempo que está em sala de aula. Assim esses docentes que precisam sobreviver e honrar seus compromissos, conforme já mencionado, se vêem obrigados a trabalhar em várias instituições para conseguir ter um nível de vida um pouco mais confortável. Alguns entrevistados chegaram a confessar que não são remunerados pelas reuniões que participam, pelas horas que são chamados pela coordenação do curso para prestar ou elaborar novas idéias, novos projetos de extensão, propostas de melhoria para o curso, enfim, atividades que deixam de ser realizadas a contento, porque o docente se vê obrigado a ministrar um número maior de aulas a fim de conseguir uma média salarial que permita sua sobrevivência e que compense todos os seus gastos com formação e informação que são tão essenciais à sua profissão.

Apesar de Herzberg (1997) denominar o dinheiro como um fator higiênico, onde a presença do mesmo não gera motivação mas impede a insatisfação, pode-se visualizar o dinheiro também como uma expectativa, cuja valência é bem importante perante os sujeitos. Verifica-se ainda que o esforço de muitos docentes em fazer um bom trabalho está intimamente ligado à uma recompensa física, que é o que vai lhe proporcionar a condição de sujeito e cidadão de uma sociedade de consumo, que vive sempre na falta e que precisa de motivos, nesse caso, o dinheiro, para que sejam reconhecidos como importantes.

Analisando sobre a ótica da hierarquia das necessidades de Maslow, o dinheiro não é em si uma necessidade mas é um meio de para atingir a maioria delas.

Um outro fator levantado pelo entrevistado 1 que aparece ligado ao aspecto financeiro, é o fato de que além das instituições preferirem trabalhar com professores horistas, exigem ministrar disciplinas que, por alguma contingência esteja sem docente. Esse fato acaba sendo justificado pelo alto custo financeiro que pode ter a instituição diante da necessidade de contratar mais um docente, encontrando como saída o aproveitamento do seu quadro de pessoal. Muitas vezes, o docente se vê frente a uma determinada disciplina, de uma área para a qual ainda não havia despertado interesse, vendo-se obrigado a enfrentar esse “novo desafio” ou nova imposição da instituição.

g) investimento

O investimento apareceu relacionado à duas questões. Docentes acreditam que teriam mais motivação e, conseqüentemente, um aumento na produtividade a partir do momento em que a instituição de ensino passasse a investir na pesquisa e na extensão. Alguns até fazem pesquisas, mas por conta própria, o que acaba de certa forma limitada ao tempo ainda disponível que possuem para colocá-la em prática. Pelo fato de a maioria trabalhar como horista, o tempo destinado à pesquisa é quase nulo pois conforme já dito, acabam dando aulas em muitas instituições o que torna o seu tempo bastante escasso visto que os bastidores das atividades de sala de aula consomem mais tempo do que a aula em si.

Foi percebido pelos docentes que o investimento em pesquisa traz uma enorme contribuição para a prática em sala de aula, enriquece o aprendizado, além de gerar constantes atualizações e aperfeiçoamento em determinadas áreas. Por outro lado esse investimento ainda não é uma prioridade na maior parte das instituições privadas, seja por uma visão restrita sobre o ensino que está atrelado somente com a aprendizagem gerada dentro da sala de aula. Há também as questões financeiras onde a maioria não consegue ainda vislumbrar quais são as possibilidades de ganho real a partir da pesquisa, por se tratar de uma atividade cujos resultados, em sua maioria, aparecem a longo prazo.

Uma outra idéia ligada ao investimento que foi colocada pelos entrevistados está relacionada ao investimento na atualização do professor, questão essa que vai além da atualização obtida através da pesquisa e da extensão. Esses docentes na realidade acreditam que para conseguir uma melhor produtividade em sala de aula seria preciso

cursos de atualização, participação em congressos, seminários, enfim que houvesse um investimento no seu desenvolvimento, cabendo também à instituição colaborar para que o aprendizado em sala de aula seja maximizado. Essa responsabilidade da instituição viria na forma de investir na capacitação docente. A seguir ilustra-se a necessidade de investimento sob as duas óticas (pesquisa e capacitação) através de algumas das falas dos entrevistados.

[...] a gente que trabalha em instituição privada, a gente não produz nada para a instituição porque a gente não tem esse apoio, essa parte de pesquisa, a gente acaba não produzindo nada com relação a isso, a nossa produtividade ela é relacionada à sala de aula. (E-6)

Um professor que está muito tempo querendo fazer uma pesquisa sobre determinada situação, de repente ele vê um projeto dele aprovado e ele vai se sentir bem em relação a isso, logo se ele foi atendido nesse sentido, já havia aquela vontade de estar desenvolvendo aquilo e está tendo meios oriundos da instituição para estar fazendo aquilo, é lógico que ele vai estar se sentindo motivado a estar dando continuidade nesse estudo dele. (E-10)

O docente ele precisa se atualizar, ele precisa pesquisar, então se o docente fica ali três anos, quatro anos em sala de aula numa mesma disciplina é lógico que tem oportunidade de aperfeiçoar, de melhorar o desempenho dele dentro de sala de aula, mas não é só aquilo, pesquisas são feitas, são realizados encontros para discussão, eu acho que o próprio incentivo da participação do docente em eventos relacionados com outras instituições de ensino também (...) não contar com o apoio institucional é muito frustrante para o docente. (E-7)

[...] a concorrência muito grande foi necessária para a criação de um diferencial das faculdades. A partir daí a gente sente que as particulares estão demandando cada vez mais serviços de pesquisa e extensão. Essa abertura sim dá uma certa motivação para a gente principalmente para quem é professor-professor ou professor profissional que se dedica às atividades acadêmicas em si. (E-3)

A partir dos depoimentos anteriores, corrobora-se a idéia de que a pesquisa, extensão e atualização são de fato fatores importantes na melhoria da aprendizagem, gerando como consequência uma maior produtividade na sala de aula, pois a partir do momento em que o docente se envolve, traz a prática para dentro da sala propiciando uma melhor visualização dos conceitos estudados, fazendo com que o aluno tenha maior possibilidade de ver na prática a aplicabilidade daquilo que ele aprende na teoria, tornando o ambiente de aprendizado mais prazeroso, podendo com isso despertar uma maior participação e interesse do discente pelos conteúdos apresentados.

O investimento em pesquisa, extensão e atualização docente é percebido então como uma política institucional voltada para a qualidade, para um diferencial cuja pretensão é o reconhecimento pela excelência dos serviços prestados, garantindo assim sobrevivência perante a concorrência.

Uma outra sub-categoria que emergiu das falas dos entrevistados foi a estabilidade, sendo agora analisada.

h) Estabilidade

Essa é uma questão que preocupa os docentes, razão de a terem explicitado claramente. A estabilidade no trabalho é um fato que traz bastante preocupação aos docentes, pois devido ao fato de serem horistas, a carga horária de cada um é definida a cada semestre o que acaba gerando momentos de ansiedade, principalmente quando vai findando o período letivo, que acaba sendo angustiante para o docente uma vez que ele desconhece qual será sua carga horária futura. Algumas instituições adotam a política de uma carga horária mínima para que o professor possa continuar integrando seu quadro de forma permanente, no entanto, o mais comum é a incerteza sobre qual será sua carga horária futura, gerando o sofrimento da instabilidade.

O medo é facilmente percebido naqueles que possuem apenas a docência como atividade, ou seja, uma vez que dependem exclusivamente de seu trabalho como professor, precisam saber se conseguirão manter o mínimo de carga horária, que permita planejar seus compromissos futuros ou procurar outras instituições, caso não tenham a possibilidade de manter o nível salarial que necessitam ou que justifique sua escolha pela profissão.

Ainda com relação à estabilidade, aparece uma preocupação com a qualidade no sentido de que o docente por mais que se esforce acaba levando esse problema para a sala de aula, sendo que, por muitas vezes, se questionam a respeito do compromisso que existe entre instituição e professor. Na sua opinião não existe compromisso algum, já que ele só se mantém na instituição de ensino se tiver disciplina ou um número mínimo de disciplinas não sendo levado em conta seu bom desempenho enquanto docente ou qualquer outro elemento como dedicação e lealdade à IES. A seguir estão as falas dos entrevistados 10 e 3 nas quais comentam a respeito da estabilidade.

[...] Quem atua numa faculdade particular acaba chegando numa conclusão. Você não têm estabilidade ali como empregado, ou seja, a qualquer instante você pode ser substituído com ou sem razão, entendeu? Grande parte dessas instituições superiores são empresas familiares e ali dentro alguns cargos de importância vão sendo supridos por pessoas da família, essas pessoas da família têm suas influências, muitas vezes as influências dizem mais alto que as competências de quem está ali. [...] Então isso é um problema sério, até que ponto eu posso me dedicar com unhas e dentes numa instituição sendo que amanhã eu posso não estar mais aqui? [...] Existe também uma situação que o professor tem que ter no

mínimo 12 horas senão ele é desligado da empresa, então todo semestre você tem que ficar vendo se vai conseguir as 12 horas. Então até que ponto a instituição está investindo em produtividade e qualidade? [...] (E-10)

Eu hoje estou numa instituição que me oferece entre aspas uma certa estabilidade porque tem um número grande de turmas, tem variação mas não chega a cair tanto, mas é um problema de qualquer forma você se dedica muito, você inventa coisas, tenta fazer coisas diferentes e na verdade quando chega no semestre seguinte você toma um certo susto ou não. Essa dúvida é um grande problema. [...] como a maioria das faculdades particulares trabalha com professor horista, essa variação de carga horária ela provoca uma influência muito grande na sua motivação [...] (E-3)

A partir desses depoimentos verifica-se que a estabilidade aparece principalmente como uma necessidade de segurança, sendo essa segundo Maslow (1954), uma necessidade primária do ser humano. Analisada à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997), pode-se entender a estabilidade como um fator higiênico, devendo ser então um elemento presente no ambiente organizacional, cuja finalidade é impedir a insatisfação dos indivíduos de tal forma que os níveis de produtividade não sejam afetados.

Analisando a estabilidade a partir da Teoria da Expectância o que se verifica é que a falta de perspectiva de estabilidade faz com que os docentes pensem e questionem até que ponto compensa qualquer esforço no sentido de agregar valor, gerar maior produtividade em sala de aula, uma vez que, todo esse esforço acaba sendo em vão, pois não há compromisso por parte da instituição em mantê-lo no seu quadro de professores. O modelo mostra que se um dos elementos que o integra for nulo, nula será a motivação.

O medo de não conseguir manter-se na instituição, acaba por gerar sentimentos que vão se repetindo ao longo dos períodos letivos, No começo do semestre há toda uma empolgação, os docentes estão, de certa forma, aliviados por estarem em sala de aula, mas ao se aproximar o final do semestre o fantasma surge novamente e a cabeça está sempre voltada para um único questionamento, uma tensão toma conta dos professores, pois eles não sabem se vão conseguir carga horária suficiente para o próximo período. Além de tudo isso, há ainda o fator surpresa, pois é nesse momento que o docente pode ser substituído por outro mais vantajoso para a IES. Nesse sentido, o entrevistado 10 ressalta a questão das amizades, dos grupos que se formam e que através de influências acabam por conseguindo o espaço que era destinado a outro docente.

A seguir passa-se à próxima sub-categoria surgida dos depoimentos dos entrevistados.

i) Turmas grandes

Segundo alguns docentes, a quantidade de alunos por sala de aula interfere na sua motivação e têm grande conseqüência sobre a produtividade. Esse é um fator que inviabiliza um ensino de qualidade porque os docentes acreditam que a relação professor-aluno acaba sendo prejudicada pelo excesso de alunos na sala de aula. Tal situação não permite que o professor faça um acompanhamento do desenvolvimento daqueles que estão sob sua responsabilidade. Além disso, um número elevado de alunos por turma acaba por impedir a utilização de algumas técnicas de ensino e aprendizagem.

“Turmas grandes” aparece também como sendo um índice de produtividade relacionado com a produção de bens, uma vez que pode-se obter maiores resultados (número de alunos aprovados) com a utilização dos mesmos recursos (número de docente), por exemplo.

A seguir, utiliza-se alguns depoimentos dados pelos entrevistados.

Outra coisa que te desmotiva, você pega uma turma de 70, fica 4 dias corrigindo prova, é uma desmotivação também muito grande. [...] um aluno hoje no ensino superior ele entra não sabe se quer formar naquele curso, ele não está preocupado com aquilo ali ele está preocupado em passar, aí você pega uma turma de 70 para analisar.... (E-6)

Eu tive uma experiência acadêmica que influenciou minha motivação/produtividade. Eu tinha duas salas de aula com 60 alunos num ambiente, num espaço físico que não comportava 60 alunos e toda a dinâmica eu tive que modificar em função do número de alunos até que a direção tomou a decisão de dividir a turma em 3. Então isso de certa forma influenciou negativamente porque eu comecei , eu tive que recomeçar e depois que eu pude levar no ritmo e aplicar a dinâmica que eu utilizava na disciplina. (E-7)

[...] uma turma com 30 eu manejo bem, dá para fazer dinâmica, um monte de coisa. Uma turma com 50 é impossível, às vezes, aplicar até determinada estratégia de ensino. [...] por outro lado, se você tem mais alunos por turma, é um indicador de produtividade. Você está alocando o mesmo professor para uma quantidade maior de alunos. (E-4)

Na Federal é tranquilo porque às vezes tem turmas de 20 alunos, 15, 10 alunos então o trabalho de cada um, o nome de cada um, a gente acaba sabendo o que cada um está fazendo, o que estão produzindo, como estão sendo afetados pela matéria, na particular a gente consegue um pouquinho, quando você vai ver já acabou a aula, acabou a disciplina. (E-2)

A relação com o aluno é de extrema importância para o professor, pois ele necessita saber qual a dificuldade de cada um, podendo assim trabalhar de forma mais pessoal, no sentido de conseguir atingir também as particularidades de cada indivíduo. Como no

ensino superior privado existe um perfil de aluno que vem de um ensino médio que não lhe deu base suficiente ou muitas vezes estão por muitos anos afastados dos bancos escolares, esse problema fica mais difícil de ser solucionado, principalmente em disciplinas que exigem raciocínio lógico ou interpretativo.

Ainda em relação às turmas grandes, verifica-se que o tempo exigido para as atividades extra-classe tais como correção e elaboração de trabalhos e provas, acaba sendo um fator que desmotiva o docente.

Um grande desafio para o professor é atingir o aluno e perceber seu crescimento, seu desenvolvimento, mas com turmas grandes esse desafio é cada vez mais difícil de ser superado.

Autor da Teoria do Estabelecimento de Metas, Locke (*apud* CHIAVENATOa 1999), afirma que objetivos mais difíceis conduzem a melhor desempenho do que objetivos menos difíceis. Porém, se os objetivos são muito difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho acaba não se mantendo.

Corroborando a idéia de Locke, Chiavenato (1999b) coloca que as pessoas gostam de participar do processo de definir metas e alcançá-las, gerando assim resultados diversos entre eles o financeiro, mas ao mesmo tempo prega que as metas devem ser bem definidas, possíveis de se atingir e, além disso, que sejam dadas as condições para que os resultados possam ser realisticamente alcançados.

Uma outra sub-categoria que emergiu dos entrevistados está relacionada aos recursos físicos.

j) Recursos físicos

Três dos entrevistados acreditam que a disponibilidade de recursos físicos, que envolve desde aparatos eletrônicos até salas de aula com boas condições, tem uma influência positiva na motivação e, conseqüentemente, na produtividade docente. Muito embora não tenha sido referendado qualquer incremento na produtividade docente, os recursos físicos aparecem como algo inerente ao processo de produtividade docente. A presença de aparelhos como *data-show* pode ajudar no sentido de enriquecer uma aula, ao atrair mais facilmente a atenção do aluno pela riqueza das imagens. Por outro lado, a falta de equipamentos, de um ambiente físico adequado, acaba por gerar uma perda de produtividade, pois o docente não consegue aplicar aquilo que planejou para ministrar determinado conteúdo, despendendo mais tempo para se tornar claro.

Para corroborar essa análise, seguem as declarações dadas pelos entrevistados 9, 7 e 1.

Recursos à disposição que eu acho que é importante, que te ajuda no seu desempenho em sala de aula. As parafernalias eletrônicas disponíveis ajudam. (E-1)

Eu sinto falta nas faculdades particulares, uma coisa que eu não sei se aqui no Brasil tem, nas públicas na Venezuela tinha. Os professores têm uma assistente para ajudar em algumas coisas, como tirar xerox, pois a gente corre muito, esse tipo de coisa auxilia bastante. (E-1)

No caso da instituição ela pode disponibilizar todos os recursos para o professor, tanto financeiros quanto materiais (E-9)

Vamos colocar o caso do ensino superior privado: ah, eu pago o salário, estou dando o ticket no final do mês, eu estou cumprindo minha parte. Mas muitas vezes o professor chega na biblioteca, não tem o livro que ele precisa, não tem o recurso físico necessário (E-7)

Os recursos físicos disponíveis são em realidade condição primária para o bom andamento do processo de produção numa faculdade de ensino superior privado, quando se analisa novamente por meio da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997). A presença de recursos físicos, porém, é um fator que impede a insatisfação e, conseqüentemente, perda da capacidade produtiva do docente. O entrevistado 1 acredita que além dos recursos físicos há necessidade de um maior apoio, principalmente ao que tange os aspectos operacionais nas atividades acadêmicas, de forma que o professor possa concentrar-se mais sobre o conteúdo das disciplinas.

k) Autonomia

A autonomia do docente foi um fator apontado pelos entrevistados. Passa-se a seguir às falas dos entrevistados 6, 4 e 1 sendo a análise dessa categoria feita imediatamente após as declarações.

[...]seus superiores às vezes pedem para você cobrar mais, às vezes pedem para você cobrar menos, então você fica motivado ou não de acordo com que o seu superior te aborda com relação a isso. Se o seu superior acha que não tem que cobrar matemática, você não cobra matemática, sabendo que isso é um pouco furado, sabendo que ele está visando mesmo a parte financeira da instituição, não está visando o conteúdo. (E-6)

A forma com que os professores são gerenciados, acho que é uma coisa que tem impacto na motivação. [...] quando a faculdade começa a criar muitos controles, você diz: ela está me controlando o importante é o controle não o comprometimento, então deixa que o controle traz resultados.(E-1)

No setor privado eu me sinto mais limitada, é difícil um ambiente onde você tenha essa liberdade assim enquanto professor. [...] no setor privado eu

fico limitado ao que existe de bibliografia da instituição só para o próximo ano que eu vou indicar uma nova referencia que vai ser adquirida, tem que fazer o programa no formato específico... [...] (E-4)

De acordo com os depoimentos anteriores, a falta de autonomia traz uma certa desmotivação para o professor, uma vez que lhe é retirada a liberdade de criar e até mesmo de conduzir a sua disciplina conforme seu entendimento e experiência. O fato do superior interferir na forma como o conteúdo deve ser administrado, pode gerar no docente um sentimento de perda e ao mesmo tempo de frustração, onde o mesmo não consegue visualizar a possibilidade de agregar valor àquilo que ele está fazendo, além de prejudicar aquele aluno que tem total condição de aprender o conteúdo.

O controle acirrado por parte do superior, obviamente produz também um sentimento de perda de autonomia no docente, uma vez que todos os processos por ele desenvolvidos, seja na sala de aula, seja com relação às questões burocráticas, são monitorados, vigiados e controlados demonstrando que o comprometimento dele para com suas atividades é algo que não existe. Por outro lado, desconsidera os aspectos subjetivos dos seres humanos e a riqueza das diferenças.

I) Outros

Abrigados sob essa sub-categoria estão os fatores apontados por dois ou até mesmo um único entrevistado, mas que para fins de pesquisa têm importância dada a proposta de investigação. Porém, optou-se em agrupá-las nessa sub-categoria.

• Ambiente

O ambiente organizacional é tido como um elemento importante para motivação e produtividade docente, para dois dos entrevistados. A seguir estão as falas dos entrevistados 4 e 6 onde destacam a importância do ambiente organizacional na atividade docente.

Quando a gente permanece na instituição por um determinado tempo a gente conhece também os alunos. Conhecendo a história dos alunos a gente acaba se envolvendo mais com esses alunos e aí efetivamente a gente passa a não ter esses problemas de ter que marcar hora para poder atender o aluno, então seu trabalho rende, porque uma explicação que você deu fora da sala de aula, vai fazer toda a diferença lá dentro no trabalho, no conteúdo. Então o ambiente organizacional é que vai dar essa dimensão no setor privado. (E-4)

Eu trabalhei em poucas instituições que eu pudesse dizer para você assim, o ambiente era ruim, era tenso, o ambiente era conturbado, porque eu escolhia as instituições nas quais eu ia trabalhar, então nesses dois casos

que eu me lembro, os gestores eram arrogantes eles imprimiam à organização uma característica de empresa produtora de um bem comum e não uma filosofia de gestão, uma filosofia educacional[...] o ambiente me desestimulava e eu acabava fazendo o mínimo para cumprir o meu contrato de trabalho e aquilo me desgostava muito porque eu sabia muito mais. [...] (E-4)

A instituição além de dar um ambiente adequado, toda uma estrutura, turmas com tamanho adequado. [...] (E-6)

Verifica-se a partir das falas que o ambiente é percebido com relação ao contexto organizacional, onde o modo como são conduzidas as ações dentro da instituição, interferem sobremaneira na ação docente. Nesse sentido, o docente alega que poderia contribuir muito mais, pois se sente competente para isso, mas que, não lhe é dado espaço tendo em vista o clima organizacional. Nota-se que um ambiente propício às relações professor vs. aluno torna-se essencial para que o processo de aprendizado se dê de forma mais concreta onde o docente consegue visualizar sua ação até mesmo fora da sala de aula. O entrevistado 6 enumera a questão do ambiente dentro uma série de “obrigações” que devem ser cumpridas pela instituição, no entanto, não deixa clara se sua definição de ambiente está mais relacionada ao ambiente físico ou ao ambiente organizacional onde o clima e as relações pessoais tornam-se importantíssimas. Por essa dúvida e diante da breve impressão de que sua fala está calcada na questão organizacional, julgou-se pertinente encaixá-la nesse tópico denominado ambiente.

• Planejamento

O planejamento é um fator tido como importante para dois dos sujeitos dessa pesquisa. O planejamento das atividades tem reflexo sobre a motivação e produtividade docente uma vez que, torna-se condição essencial para que sejam feitas as alocações de tempo, de pesquisa, enfim para que cada um possa se organizar, sabendo de antemão qual disciplina irá ministrar, bem como, quais são aquelas que ele não poderá mais contar para que possa fazer contato com outras instituições a fim de conseguir mais carga horária. O planejamento é visto também como condição para que sentimentos tais como estresse, angústia, medo, ansiedade não adentrem a sala de aula. Sobre esse assunto os entrevistados 1 e 5 deram os seguintes relatos:

[...] a questão do planejamento das disciplinas que os professores vão lecionar. Porque tudo é muito feito em cima da hora, todas as duas que eu dou aula é sempre assim, fica sabendo no começo do semestre, às vezes, o que você vai dar. [...] mas se tivesse um planejamento maior das disciplinas, o professor teria um tempo maior para se preparar, porque

depois que entra na roda viva lá, não dá para você assumir uma coisa que exige um grande trabalho de preparação, porque você não consegue. (E-1)

[...] que haja um planejamento porque não é ir lá dar aula e pronto, mas o que a gente vê muitas vezes é isso, uma porção de aulas, tem essas reuniões e a gente não vê motivação para essas reuniões, não vê o sentido disso aí ou se vai ter continuidade, então a gente vai fazendo o que tem que fazer no momento e as coisas passam [...] eu acredito nisso, que é possível a gente ter um planejamento bem pé no chão de ir passo a passo.[...] Eu já trabalhei em lugares que tinham esse acompanhamento, mas aí é outra visão a faculdade não está preocupada em abrir cursos, está preocupada em manter a qualidade daquele curso, então investe na qualidade daquele curso. São mais caros, pagam melhor também, então se tem uma reunião de professores então estão ganhando para essas reuniões, então a gente vê que tem faculdade que tem esse planejamento mais amplo. (E-5)

De acordo com esses depoimentos observa-se o planejamento sob dois enfoques. Na visão do entrevistado 1, ele está ligado à organização das disciplinas, na definição prévia de qual disciplina será ministrada por qual docente, de modo que cada um possa programar a melhor maneira de evitar situações de desgaste. Esse tópico resolveria em grande parte as sub-categorias estabilidade e segurança, solucionando os problemas apresentados dentro de cada uma delas. É importante verificar a preocupação desse entrevistado com a qualidade do ensino, isso posto, que reconhece toda uma necessidade de planejamento e preparação para que consiga atingir o aluno no processo de ensino-aprendizagem.

A segunda visão do planejamento, enfocada pelo entrevistado 5 diz respeito a um trabalho de mais longo prazo, de interferência junto aos discentes para que possa haver o desenvolvimento de determinadas habilidades, esse objetivo seria então atingido a partir dos docentes por meio de reuniões, enfim através de todo um planejamento estruturado. O entrevistado 5 destaca ainda, que esse tipo de planejamento requer investimento e que funciona onde as instituições preocupam-se realmente com a qualidade de seus cursos.

• Injustiça

Esse sentimento aparece entre os docentes quando percebem que muitas de suas atividades acadêmicas acabam não sendo remuneradas, principalmente no que tange as diversas reuniões que ocorrem durante o semestre, fora do horário de trabalho, mas que não são pagas. Muito deles crêem que a injustiça acontece por dois fatores, primeiro porque precisam deixar de lado outros compromissos já assumidos e segundo porque a finalidade dessas reuniões por vezes, nada mais é do que cumprir as especificações e

rotinas exigidas pelo MEC, propor ações de melhoria, planejar, trocar experiências e esse investimento não pode ser somente custeado pelo professor. A instituição também precisa dar a contra-partida pois, a mesma certamente lucrar com os resultados advindos das reuniões.

Ainda com relação às reuniões, os docentes esclarecem que muitas vezes, elas acontecem por imposição do MEC, para que a instituição demonstre perante o MEC que atende aos parâmetros estabelecidos, muito embora pouco se concretize, resultando então em uma grande perda de tempo. A seguir utiliza-se os depoimentos dados pelos entrevistados 5 e 4.

Eu já trabalhei em faculdades que investiam na qualidade do curso, então se tem reunião de professores, então estão ganhando para essas reuniões, e as reuniões tinham um motivo e o docente está ganhando para isso, ele está sendo valorizado, há um investimento pessoal. (E-5)

No setor privado é difícil você encontrar um ambiente onde você tenha liberdade assim, enquanto professor. Ah, tem reunião dia tal, marca uma reunião, chega lá um monte de abobrinha, cumprimento de rotina do MEC. [...] Você é contratado como professor, mas não recebe para participar de uma reunião pedagógica. Você participa de banca, mas não recebe.(E-4)

• Aprovação

Esse fator aparece como sendo altamente desmotivante para os entrevistados 6 e 1. Na realidade o que eles demonstram é que quando a organização exige aprovação para os alunos, mesmo que essa exigência apareça de forma implícita, ou seja, embutida na condução de algumas atividades, tais como dependência e nível de cobrança das aulas, causa um impacto direto na ação docente. Utiliza-se as falas dos entrevistados para que seja visualizada a percepção dos mesmos.

Uma coisa que eu acho que desmotiva é a questão das faculdades que exigem aprovação, aprovação dos alunos. Mesmo que indiretamente, então isso tem um pouco de impacto também porque, eu não sei dizer exatamente qual o sentimento, eu tenho uma aluna que reprovou comigo e eu estou dando dependência para ela agora às 7:00 horas da manhã... ninguém merece. Só que ela vai ter 8 horas de uma disciplina que a carga horária é de 80 horas, eu falo: o que é que eu vou fazer com ela em 8 horas? (E-1)

Às vezes o seu superior pede para você cobrar mais ou cobrar menos, então por exemplo, você pode ficar motivado ou não de acordo com seu superior. (E-6)

A partir da visão do entrevistado 1, nota-se que a ineficiência da faculdade em administrar as dependências quando os alunos são poucos, acaba por gerar uma certa punição para o docente. Além de ser obrigado a prestar atendimento em horários inadequados, já que

dá aulas no período noturno, resta-lhe o conflito relativo à carga horária e conteúdo. O docente fica numa situação difícil, pois ministrar o conteúdo de 80 horas em apenas 8 horas de dependência é humanamente impossível. Sendo assim, ele sente que da forma como é conduzido esse processo de dependência, acaba por gerar uma série de prejuízos e desgaste, comprometendo não só o processo de aprendizagem, como também seu lado ético, comprometido pelos parâmetros institucionais.

O entrevistado 6, por sua vez, percebe que facilitar o nível de cobrança dos alunos, na realidade, é uma forma de obter um melhor índice de aprovação com conseqüências futuras bem danosas, já que, ministra a disciplina de matemática que serve de embasamento para disciplinas de períodos posteriores.

• Política de Recursos Humanos

Foi relatada pelos docentes a necessidade de haver uma política de recursos humanos nas instituições nas quais lecionam. Um dos depoentes, ressalta ainda, que tais políticas devem existir na prática e não só no papel como tem ocorrido. O principal aspecto solicitado é em relação ao plano de carreira onde o docente possa vislumbrar uma possibilidade de ascensão, abrindo assim espaço para que ele invista e se desenvolva nos quesitos necessários para galgar degraus na sua carreira perante a instituição. A seguir estão as falas dos entrevistados 10 e 3, versando sobre esse assunto.

Eu posso estar aqui hoje, amanhã eu posso não estar mais por uma razão banal que não justificaria... plano de carreira até existe, mas... no fundo, no fundo não é botado em prática. Então eu acho que a gente tem que dizer hoje. Hoje eu visto a camisa da empresa, agora eu não posso dizer que isso é para sempre, amanhã eu posso estar vestindo a camisa de uma outra empresa. (E-10)

Eu acho que a partir do momento que você cria uma política de recursos humanos específica para o docente, a partir do momento que você demonstra lá, a partir de quando, em que situação você vai conseguir uma certa estabilidade, você tem um plano de carreira, um plano de cargos e salários, você vai conseguir tornar a profissão do professor uma profissão mais atraente. (E-3)

Pautado nas declarações acima, nota-se que a existência de um plano de carreira gera um maior comprometimento entre instituição e docentes, trazendo assim uma maior motivação para os mesmos, a partir do momento em que conseguem visualizar um resultado positivo pelo seu esforço. Em realidade o plano de carreira dá ao docente uma expectativa, ou melhor, uma esperança que seu esforço poderá trazer resultados bastante positivos em sua carreira. Se analisada através da Teoria da Expectância, nesse caso o

plano de carreira poderá entre outros resultados, indicar: maior segurança, status, auto-estima, reforçando assim a idéia de que compensa investir na profissão.

Entretanto, conforme já visto em outras sub-categorias, o fato de a maioria das instituições trabalhar com professor horista, pode ser o empecilho para que o plano de carreira não se realize na prática.

Sobre as políticas de RH, Dessler (2003) coloca que pesquisadores descobriam que práticas de progressivas de RH, tais como: a facilitação do progresso da carreira dos funcionários, desenvolvimento de programas de orientação, eliminação de condições no trabalho que inibem o desempenho das tarefas, melhoram os serviços ao cliente por parte dos funcionários, assim como a qualidade desses serviços a partir do ponto de vista dos próprios clientes.

- **Coordenação pedagógica**

A existência de uma coordenação pedagógica atuante na instituição apareceu também como algo significativo para a motivação e produtividade, cabendo a mesma direcionar o plano pedagógico da faculdade junto aos docentes.

A instituição tem que dar respaldo, que tenha alguém que oriente, um coordenador pedagógico para essas atividades (integração vertical e horizontal) que conheça o plano pedagógico da faculdade, conheça o plano da instituição como um todo para que a gente possa estar inserindo aquilo que a instituição espera de nossos planos de ensino e que isso seja acompanhado. (E-5)

Para esse entrevistado a presença de um coordenador pedagógico é muito importante, porque ele servirá de elo entre o que a faculdade e o que os professores estão fazendo, permitindo assim, que os planos de ensino sejam melhor direcionados imprimindo uma preocupação com a qualidade do aprendizado por meio de um suporte útil ao corpo docente. Além disso a presença de um coordenador pedagógico permite um *feedback* sobre as atuações do docente ao que tange aspectos relacionados à didática, o que pode vir a enriquecer e tornar cada vez melhor o aprendizado em sala de aula.

- **Identidade com a disciplina**

Causa também motivação, segundo o entrevistado 1, a identidade com a disciplina que está ministrando, porém, na maioria das instituições escolher quais são as disciplinas que

pretende-se ministrar é algo impossível, embora a distribuição das disciplinas devesse ser feita de acordo com a formação do indivíduo. Todavia, na prática podem ocorrer distorções causadas por uma série de fatores, dentre eles: o protecionismo; a sobra de alguma disciplina que fica a cargo de quem tem menor carga horária; etc. Existe ainda, na formação do administrador aquela idéia do generalista onde o mesmo acredita poder ministrar disciplinas em todas as áreas e sendo assim, se existe alguma oportunidade o docente acaba aceitando na esperança de conseguir adiante disciplinas com as quais tenha mais afinidade. Por outro lado, a identidade com a disciplina gera uma atmosfera positiva, onde o docente consegue passar melhor o conteúdo ao aluno, dada sua satisfação por aquilo que ora ensina, dentro da perspectiva que só consegue motivar ou despertar interesse aquele que está motivado. O entrevistado 1 a esse respeito declara que:

O gosto pela disciplina, o prazer de estudar, de ministrar aquele conteúdo. É um fato que as faculdades particulares têm relevado. (E-1)

6.1.3 O Futuro e as instituições de ensino superior privadas

Diante de questões importantes como motivação e produtividade docente pode-se verificar também junto aos professores a percepção deles a respeito do futuro dessas instituições, dada a grande competitividade de mercado. Essa reflexão está pautada na realidade do Espírito Santo, mais especificamente na região da Grande Vitória onde atuam os entrevistados, mas pode servir de indicador para outras regiões nas quais há uma grande concorrência e um grande número de instituições privadas que oferecem o curso superior de administração.

Para os docentes, fica claro que muitas instituições vão fechar suas portas, devido à causas diversas, para tanto utiliza-se algumas das falas dos entrevistados:

Eu acho que poucas têm futuro, permanecerão no mercado um percentual pequeno em vista do que existe atualmente, até porque você tem uma demanda de mercado que estava reprimida, essa demanda acabou. Existe muita gente que não tem curso superior, isso é verdade, mas também existe muita gente que não tem dinheiro para pagar a faculdade e essa pessoa que não tem um ensino básico legal. Então é um candidato, por exemplo, a não entrar na Federal porque lá tem processo seletivo e nas privadas hoje o processo seletivo não reprova ninguém, reprova muito pouco. [...] (E-6)

Eu acredito que vai ter uma distância muito grande. Vão sobreviver as instituições que tiverem um bom ensino, que realmente demonstrarem isso, algo realmente de qualidade e as instituições que vão trabalhar com preço, vão esquecer um pouco a qualidade e vão oferecer mensalidade a

250, 280, são os dois tipos que vão funcionar. Agora, aquele que está no meio termo, não tem qualidade e não joga no preço, não consegue firmar no mercado. Esses vão, eu acredito, sair do mercado. (E-9)

[...] Eu acho que muitas vão enfrentar alguns problemas em função da visão que muitos gestores tem do curso, o nosso aluno é um aluno mais crítico em relação ao processo administrativo[...]. Muitas vezes é mais difícil satisfazer esse aluno, porque em sala de aula a gente fala da teoria, e eles perguntam, porque ela não está sendo utilizada na própria instituição. Tem a questão da orientação também, muitos não sabem se o curso está sendo orientado para o mercado ou para a academia e quando orienta para o mercado, para que mercado vai orientar? Eu acho que tem esse dilema também para você ter um viés mais acadêmico é muito mais complexo, você precisa de muito mais investimento, investir em corpo docente, enfim eu acho que vai ser difícil em função da não visão dos gestores, se eles querem um centro de negócios ou um centro acadêmico, eu acho que eles não definiram isso ainda, na minha percepção é que a maioria vê o curso de administração como um curso que tem uma margem de lucro maior e que colabora para o crescimento da instituição mas eles não percebem que é muito mais complexo, ou seja, para você formar um administrador que tenha realmente a capacidade profissional de atuar em empresas de pequeno, médio e grande porte, você tem que investir. [...] (E-7)

Eu acho que está acontecendo aqui no estado e também no Brasil inteiro é um processo de seleção natural mesmo, aquelas que entraram como proposta financeira mesmo sem nenhum embasamento pedagógico na sua proposta, elas estão começando a passar por um processo de morte mesmo, decadência e morte. Eu vejo isso desde o ano de 2002, turmas inteiras saírem da faculdade sem nenhuma estrutura e passarem para outra faculdade mais tradicional ou que apresenta estrutura melhor. Hoje em dia, essa concorrência foi por um lado prejudicial às instituições, mas foi uma mola propulsora para o curso no sentido da necessidade de um diferencial competitivo. (E-3)

[...] eu vejo que o futuro vai ficar assim: umas que continuarão por que estão investindo em qualidade, as pessoas sabem que lá tem qualidade, precisam se dedicar mais ao estudo, vão ter que pagar mais caro, mas as pessoas vão sabendo o que querem e vão ficar ali; outras que sabem que estão pagando mais barato porque não têm condição, fazem um curso que não está conseguindo a qualidade daquela outra, mas o curso ainda continua. Esse é um jeito de ficar no mercado e outras nem fazendo barato vão conseguir ficar no mercado, porque não tem para todo mundo. (E-5)

A partir dos depoimentos nota-se que os docentes têm consciência da grande competitividade de mercado pelo qual passam as instituições de ensino privadas que oferecem curso de administração. Por outro lado visualizam claramente a necessidade de focar o negócio institucional através de dois objetivos essenciais, que são: oferecer um ensino de qualidade ou oferecer um ensino a baixo custo dentro de padrões mínimos aceitáveis.

Dessa visão decorre a idéia de que a qualidade do ensino só é garantida por meio de investimentos, sendo esse necessário em várias áreas, mas essencialmente num corpo docente cada vez mais qualificado e atualizado. Fica clara ainda a idéia que cursos com

mensalidade mais baixa certamente deixarão de imprimir um enfoque de qualidade sobre o serviço prestado, trabalhando dentro de condições mínimas estabelecidas pelo MEC (Ministério da Educação) para terem seus diplomas reconhecidos.

É ainda interessante ressaltar que reflexões sobre a produtividade docente, bem como, os aspectos motivacionais inerentes às atividades docentes certamente em muito contribuirão principalmente para as faculdades que desejam utilizar a qualidade como o diferencial competitivo. Isso porque para os docentes, não existe produtividade sem motivação, ao mesmo tempo em que é incompatível na visão deles a existência de produtividade sem qualidade.

Além disso, essa discussão sobre produtividade abre espaço para que as organizações foquem suas atividades, bem como passem a medir a produtividade institucional, que certamente tem em sua essência, a produtividade docente.

6.2 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Essa parte da análise teve por objetivo fazer um levantamento dos principais entraves para a utilização do método PROMES em instituições de ensino superior privadas, pois conforme justificativa da pesquisa, o método não pode ser aplicado antes que fosse evidenciada a importância da produtividade e motivação docente para o sucesso organizacional. Acredita-se que a análise dos dados primários trouxe contribuições significativas para que se possa entender porque são encontradas algumas dificuldades na utilização do método no ensino superior privado relativamente ao curso de administração.

Assim sendo, trata-se agora da análise dessas dificuldades.

A primeira e grande dificuldade é conscientizar a instituição da necessidade e validade de se implantar o método, pois se muitas delas têm a visão mercantilista, ou seja, o lucro (sem pensar em qualidade), o método pode não ser bem-vindo, pois, tem um custo envolvido para sua realização, já que para cumprir as suas etapas é necessário tempo e investimento no sentido da formação do grupo de trabalho que conduzirá o processo.

Com relação ao investimento do grupo, aparece um fator bastante significativo. O fato de a maioria dos professores ser horista, tendo baixo nível de compromisso com a instituição fora da sala de aula. Foi visto, na análise dos dados primários, que os docentes, em sua maioria, acabam tendo que dar aulas em várias instituições de ensino para conseguir uma

média salarial que justifique a sua permanência na profissão e lhe dê suporte para continuar lecionando, já que a atualização docente tem ocorrido também por conta do próprio docente. Assim sendo, é difícil a formação da chamada equipe de projeto – primeira etapa prevista pelo método PROMES. Se por um lado, não há o investimento por parte da instituição, não há também a possibilidade do comprometimento do docente, visto que precisa estar em outras instituições para se manter. Sobre o comprometimento, os docentes entrevistados deixaram claro que um fator que desmotiva é a falta de comprometimento da instituição para com eles, então dessa forma é difícil esperar também a contra-partida, dentro da idéia que o comprometimento deve vir de ambas as partes.

Um outro aspecto relevante que também pode ocasionar um entrave, é o fato de muitos docentes possuírem uma grande dificuldade em estabelecer o que é produtividade docente, podendo gerar uma dificuldade para se encontrar objetivos relacionados a essa questão

Como o PROMES é um método de medida e melhoria de produtividade poderia ser extremamente útil sua utilização para resolver situações como esta.

Ainda com relação à produtividade, dificuldades poderão ser encontradas na aplicação do método, advindas da diferença de visão de produtividade docente entre instituição e docente. A partir do momento em que a instituição tem como objetivo a otimização de recursos para a obtenção de maiores resultados, cria-se aí uma divergência, pois para os docentes não existe produtividade sem qualidade e para haver qualidade deve haver investimento não só na sala de aula, mas também na pesquisa e na extensão. Conforme visto, o investimento na pesquisa e a extensão é algo também que os docentes apontam como uma carência na maioria das IES. Nesse sentido poderá ocorrer uma grande dificuldade em se estabelecer a etapa 2 do método PROMES que é exatamente a definição dos objetivos que irão auxiliar as organizações a medir, bem como, melhorar a produtividade. Assim sendo, o PROMES poderá ser utilizado de maneira mercantilista, apenas para medir e melhorar os aspectos desejados de forma a obter a máxima lucratividade do negócio institucional. Para um funcionamento adequado do método é necessário que todos os objetivos sejam medidos, portanto não podem ser listados somente aqueles que a instituição deseja. Decorre daí uma questão a ser analisada: o método é para medir somente aquilo que a instituição quer ou é para auxiliar em todos os aspectos o crescimento e medida de produtividade?

O não investimento em pesquisa e extensão parece advir da idéia de que muitas das instituições de ensino superior não querem esperar por resultados a longo prazo, e se tomado por verdade, esse é um outro fator que dificultará a implantação do PROMES, tendo em vista suas características de longo prazo.

A etapa 3 (definição de indicadores) do PROMES, está intimamente relacionada aos objetivos definidos na etapa 2. Assim sendo, dependendo dos objetivos relacionados corre-se o risco de se ter indicadores somente voltados à sala de aula. Caso seja utilizada a avaliação institucional como base para construção de indicadores, muitos dos critérios a serem julgados poderão estar restritos à pequenas medidas de desempenho, não implicando necessariamente em produtividade. Além disso, com relação à avaliação institucional registra-se aqui o fato de que muitos dos docentes não acreditam nesse instrumento como fonte fidedigna de medida de produtividade. Para eles, os alunos por muitas vezes não conseguem separar o pessoal do profissional, somado a isso, está o baixo nível de conhecimento e interesse do aluno do ensino superior privado, pelo menos no curso de administração. Essa análise parte da idéia de que os indicadores serão medidos através das avaliações feitas pelo discente e nesse sentido serão os alunos a fonte de informações para medir a produtividade docente.

É preciso levar em conta ainda, que esse processo de medida de produtividade deverá contar com um sistema que funcione dentro de períodos estabelecidos. Isso porque para que seja verificada melhoria na produtividade docente, o período de medida deve ser tal que permita a comparação entre o antes e o depois. No entanto, vê-se ainda em muitas instituições a dificuldade de se fazer avaliações institucionais com resultados gerados dentro do mesmo semestre de avaliação, dessa forma qualquer possibilidade de melhoria será gerada para turmas posteriores àquela que respondeu a avaliação, ficando prejudicada a atuação do docente no sentido de melhorar a sua produtividade junto a determinada turma, visto que, já não mais ministra aulas para ela.

A etapa das contingências por sua vez, (quarta etapa do PROMES) depende da etapa dos indicadores, sendo somente possível a partir do momento em que os mesmos forem ser medidos. Essa etapa que tem por finalidade captar as não-linearidades, também pode ser vista como uma forma de numerar as subjetividades, dando a elas um caráter mais quantitativo.

As últimas etapas do método compreendem a questão do *feedback* que é tido como um fator essencial no método. Entretanto o *feedback* é também visto como uma questão ainda difícil nesse processo, segundo os entrevistados. Como visto também na análise

dos dados primários, a maioria dos docentes acredita que a produtividade docente vem a longo prazo, quando o indivíduo está no mercado de trabalho, nesse sentido o *feedback* possível a curto prazo, viria mesmo por meio de alguns índices já utilizados pela faculdade, tais como: pontualidade, cumprimento de programa, avaliação discente, cumprimento de carga horária. Melhorias nesses índices poderiam resultar muitas vezes em otimização de recursos. Como exemplo, pode-se citar a questão do programa da disciplina, onde o professor mais produtivo é aquele que consegue incrementar seu plano de ensino com outros tópicos, resguardadas aí as questões de qualidade do aprendizado.

Dessa forma, o método acaba sendo utilizado para extração de mais-valia e não de melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Porém, não se pode deixar de ressaltar que o *feedback* é a melhor maneira de mapear o andamento das atividades de determinada organização e processo, sendo a partir dele possível a correção no rumo das atividades, bem como, a forma de se visualizar os pontos positivos e negativos das ações e do processo produtivo. Não se entra aqui no mérito da fidedignidade desse *feedback*, cabendo apenas ressaltar a importância que ele tem no direcionamento das atividades e esforços organizacionais e pessoais.

A participação é também um outro fator que permeia o método PROMES e segundo seus autores é esse fator o principal responsável pela motivação e conseqüente envolvimento dos colaboradores no processo de medida e melhoria de produtividade.

No caso da docência superior, viu-se também a partir dos dados primários, que muitos dos docentes entrevistados acreditam também nessa relação, ou seja, que a sua participação nas decisões organizacionais tem impacto direto na sua motivação. Todavia, a relação foi feita de forma negativa, onde os docentes sentem em sua maioria, excluídos desse processo. Muitos deles acreditam que poderiam contribuir mais para melhorias organizacionais, mas a instituição não propicia qualquer abertura nesse sentido. Além disso, os entrevistados reclamam também da transparência, isso devido à pouca participação deles junto às instituições nas quais lecionam.

É interessante ressaltar aqui, que a questão motivacional contida no método PROMES fundamenta-se na Teoria da Expectância cuja essência é a crença de que a motivação ocorre na medida em que as pessoas percebem as conexões entre seus esforços e os resultados de seus esforços, assim sendo fica claro que o processo motivacional se dá a partir do momento em que o esforço despendido gerará determinado resultado e se esse resultado é possível de ocorrer.

Nesse sentido, é preciso verificar se o docente consegue por meio das diretrizes institucionais estabelecer essa relação, onde seu esforço será recompensado pelos resultados.

Tomando-se como exemplo a sub-categoria estabilidade (análise de dados primários), verifica-se que muitos dos docentes percebem que, por mais que se esforcem, por mais que primem pelo seu trabalho, os resultados desejados podem não aparecer, já que o que o mantém na instituição é o fato de haver carga horária disponível para ele no semestre seguinte.

Por outro lado, o interesse dos alunos em aprender, poderia suprir essa lacuna, ou seja, poderia ser percebida como chave do processo motivacional, como um desafio no qual os docentes poderiam visualizar pelo menos na sala de aula essa relação entre esforço e resultado desejado. Contudo, é relatado pelos docentes o crescente desinteresse por parte dos alunos numa postura de obter diploma, de ser aprovado nas disciplinas, sem qualquer compromisso com a aprendizagem.

Enfim, é preciso um ambiente propício ao processo motivacional derivado da participação, do reconhecimento institucional, do interesse, da estabilidade e acima de tudo de respeito pelo profissional docente.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 CONCLUSÕES

A partir da análise de dados, bem como, da base teórico-empírica que contextualiza o objetivo central proposto por esse trabalho, chegou-se às seguintes conclusões.

Houve um grande aumento do número de IES privadas que oferecem o curso de administração. Esta realidade ocorre no Brasil e não é diferente também no Estado do Espírito Santo. Se por um lado há maior probabilidade de suprir a demanda por esse tipo de conhecimento, por outro, essas IES encontram-se cada vez mais mergulhadas num ambiente altamente competitivo e avassalador, onde a concorrência se faz, muitas vezes, de forma desonesta.

Existem hoje, instituições de ensino superior privadas que tentam aliciar alunos de outras instituições, oferecendo-lhes descontos e algumas vantagens para aqueles que optam pela mudança. Essa situação tem sido noticiada por jornais de circulação no estado, onde denunciam que, com o intuito de conquistar alunos, faculdades estão fazendo promoções e panfletagens na porta de outras instituições, oferecendo condições de transferência para estudantes.

Essa situação é mesmo devastadora para uma série de instituições e vem fortalecer um aspecto declarado pelos entrevistados desta pesquisa, onde colocam que a demanda já foi atendida e que cada instituição deverá se posicionar oferecendo um diferencial competitivo.

Para garantir-se no mercado que não é diferente para outros ramos de atividade, as IES precisam cada vez mais procurar ser produtivas. A busca por produtividade é também o anseio das organizações de qualquer ramo de atividade, porém, o que se viu a partir da análise de dados é que, há uma grande dificuldade de se estabelecer produtividade docente na educação de ensino superior, pelo menos para o curso de administração, objeto desse estudo.

Ficou claro que, para muitos dos docentes, a produtividade no processo de prestação de serviços educacional recai sobre sua responsabilidade, ficando o processo da transformação das entradas do processo (alunos) em essência, a cargo dele.

Nesse sentido, há um processo de culpa e de frustração estabelecido, principalmente quando os docentes não conseguem visualizar os resultados de seu trabalho, que pode ser aqui entendido como sua própria produtividade.

Fica ainda mais difícil para os docentes quando as instituições cobram deles que sejam produtivos, mas que a conceituação de produtividade difere entre ambos.

Conforme foi visto, os professores acreditam que sua produtividade não deveria ficar restrita somente à sala de aula, mas deveria incluir também os trabalhos realizados com pesquisa e extensão. A produtividade em pesquisa e extensão, no entanto, para eles é mais fácil de ser medida, bastando quantificá-la por meio do número de pesquisas realizadas, no número de atendimentos prestados pelas atividades de extensão e assim por diante. Verificou-se, entretanto, que o investimento em pesquisa e extensão é ainda pequeno. Quando ocorre, muitas vezes, a princípio o investimento é realizado pelo próprio docente, havendo a possibilidade de ser ressarcido ou passar a contar com algum tipo de apoio, depois de apresentados os resultados.

Há de se ressaltar, porém, o importante papel que a pesquisa e a extensão possuem na melhoria da qualidade do ensino, uma vez que, a experiência vivenciada adentra a sala de aula, ilustrando e tornando mais rica a discussão, a aprendizagem, permitindo que o aluno visualize com mais clareza vários dos aspectos organizacionais importantes no processo de gestão.

No entanto, compreender produtividade em relação à sala de aula é a maior preocupação do docente, principalmente quando o seu trabalho só se restringe a ela. Nesse sentido, existe uma visão de que certos aspectos da iniciativa privada de ensino, acabam por conter características que possuem impacto direto na produtividade docente. A primeira delas é a questão da falta de um processo que realmente seja seletivo, onde adentram a sala de aula pessoas completamente despreparadas e sem condições mínimas de obter desenvolvimento no curso superior de administração.

Um outro fator a salientar é que, devido à disputa de mercado por alunos, a instituição acaba se tornando refém do corpo discente, já que precisa manter equilibrada sua situação financeira. Nesse sentido, são adotadas determinadas atitudes por parte dos gestores que acabam por interferir na sala de aula, tirando, por vezes, a autonomia do docente conforme já visto.

Daí decorre a questão da mercantilização do ensino, ou seja, o ensino visto apenas como mais um negócio, sem qualquer compromisso com a qualidade do curso, onde o que

importa é o lucro ou o resultado financeiro positivo da instituição, sendo a produtividade traduzida como o maior número de resultados possíveis a partir dos mesmos recursos.

Foi notado, contudo, que a produtividade para o docente é inconcebível sem conter qualidade. Porém, para a maioria das instituições de ensino a produtividade é manter a lógica da produção de bens onde dos docentes procura-se extrair a mais-valia sem qualquer investimento correspondente.

Um aspecto também interessante foi verificar que os professores que demonstraram que sua produtividade está pautada nas três áreas: sala de aula, pesquisa e extensão, acreditam que o objetivo de uma instituição de ensino superior privada, está focado em qualidade e compromisso na formação de profissionais e cidadãos, predominando uma filosofia educacional.

Embora estes docentes acreditem que as instituições de ensino superior privadas persigam o lucro, o mesmo é decorrente da qualidade de ensino e somente dessa forma é que vai se conseguir estabelecer perante o mercado. Num sistema capitalista a busca pelo do lucro é pertinente, hoje nem as instituições ditas filantrópicas praticam a filantropia, haja vista a perda dessa “vantagem” por algumas instituições de ensino superior.

Por mais difícil que seja medir e entender o que realmente compõe produtividade em sala de aula, uma coisa todos docentes têm como certo: não se aplica a ela o mesmo conceito da produção de bens. E esse já pode ser um grande avanço para aquelas instituições que querem realmente construir um diferencial competitivo pautado na qualidade de ensino.

É importante ressaltar que muitos dos docentes demonstram grande preocupação com o fato de que as instituições a qual pertencem ainda não definiram o seu foco, isso principalmente, porque seus proprietários ou dirigentes principais não são do ramo educacional, tendo portanto, dificuldade em avaliar qual é realmente o negócio de sua instituição, desconhecendo que a educação tem suas particularidades.

A falta de foco ou o foco na mercantilização do ensino superior, desperta no tomador dessa prestação de serviço, uma idéia de que ele é também um ditador de regras e muitos deles acreditam que, devem ter um nível de cobrança mais moderado não só em relação aos conteúdos, mas também a prazos.

Essa falta de foco das instituições de ensino superior, principalmente daquelas que oferecem curso de administração, é vista de maneira bem crítica não só pelos docentes, mas também, pelos alunos onde comprovadamente a teoria não se aplica à prática. Isso

traz desconforto aos docentes essencialmente aqueles com graduação em administração, que visualizam na organização à qual pertencem e ensinam uma forma negligente de administrar.

Ainda relativamente à questão da produtividade em sala de aula, docentes acreditam que a dificuldade de defini-la, bem como de medi-la, advém da subjetividade contida no processo de ensino-aprendizagem, principalmente em cursos como administração que possuem conhecimentos que não dão respostas exatas para as situações, devido à questão da mudança ambiental, diferindo-se de cursos de natureza mais funcionalista. Além disso, muitos dos conhecimentos aprendidos em um curso de administração não são utilizados de imediato, trazendo ainda mais insegurança para os professores.

A insegurança, e de certa forma ,a frustração gerada nos docentes, advém das dificuldades que os mesmos têm em saber o quanto contribuíram para o crescimento dos alunos. Viu-se através das análises que eles acreditam que a produtividade docente efetivamente só poderá ser comprovada a longo prazo, isso porque partem do pressuposto que a produtividade em sala de aula está relacionada com a produção do conhecimento, dentro da idéia que a partir do aprendizado o discente tem condições de interpretar, bem como, interferir na a realidade organizacional a qual pertence.

A característica de longo prazo, traz para os docentes uma expectativa no sentido de que necessitam saber se realmente foram úteis em seu trabalho, bem como, quais são os resultados que seus esforços estão gerando.

Para os professores perceber em sala de aula em que nível atingiu o aluno ou mesmo acompanhar seu desenvolvimento no decorrer da disciplina, é uma tarefa cada vez mais difícil, tendo em vista que muitas instituições, por razão da otimização dos custos, acabam trabalhando com turmas grandes o que impede não só o acompanhamento do discente, mas também a aplicação de certas didáticas de ensino, acarretando em perda de qualidade nessa prestação de serviço.

Assim, como forma de não perder de todo o controle sobre a produtividade do seu trabalho, alguns docentes apontam que a forma de medi-la, a curto prazo, seria mesmo a partir da conjugação de alguns instrumentos já utilizados por algumas das instituições. No entanto, quando se fala em avaliação discente, há um grande descrédito por parte do docente sobre a validade dos resultados apresentados. Acredita-se que essa desconfiança esteja pautada no fato de que o aluno não sabe separar o pessoal do profissional e também porque muitos dos discentes têm uma visão equivocada do que é um professor enquanto profissional.

Decorrem daí fatores motivacionais importantes, que conforme a análise de dados primários, estão diretamente vinculados à produtividade docente. Desta forma, conclui-se que entender quais aspectos motivacionais estão relacionados à produtividade docente dá a instituição um caminho, um norte, de como poderão trabalhar para conseguir o diferencial competitivo pautado na qualidade e produtividade.

Com relação à motivação, o que se viu é que ela é condição fundamental para que ocorra a produtividade e que todos os docentes têm consciência da sua importância no processo de ensino-aprendizagem.

Observou-se ainda que docentes têm dificuldade em separar uma coisa da outra, ou seja, de conceber produtividade sem motivação e vice-versa.

Além disso, apontaram ainda aspectos e fatores relacionados à sua produtividade, bem como, deram pistas de como ocorre o processo motivacional em si, dada uma determinada situação ou postura institucional.

Os aspectos motivacionais relacionados à produtividade docente, possuem duas fontes: a postura do discente e também da instituição de ensino a qual pertencem.

Com relação aos discentes, os fatores motivacionais intervenientes na produtividade docente são: reconhecimento, interesse, crescimento, ética e impotência.

Dentro desses fatores que foram analisados um a um, verificou-se que o mais relevantes deles é o interesse, ou seja, a partir do momento em que o aluno tem interesse em aprender, o docente, mesmo em situações adversas, mesmo que não seja remunerado por seus atendimentos extra-classe, sente que essa atitude gera nele uma energia positiva que potencializa sua produtividade.

Na realidade a partir do interesse, há uma tendência de que os outros fatores motivacionais apontados (reconhecimento, crescimento, ética e impotência) sejam também contemplados.

Há ainda a necessidade de se destacar a questão da ética que permeia a sala de aula. Na iniciativa privada tem-se visto muitos discentes, partindo da crença de que o fato de pagarem a mensalidade lhes dá o direito de fazer as atividades como melhor lhes convém, o que é reforçado pela postura daqueles que acreditam que a concorrência entre as instituições lhes dá respaldo para fazer exigências até mesmo dentro do processo de condução do ensino. Muitos utilizam do poder de negociação, argumentação para apenas “passar” na disciplina com intuito único de conseguir o diploma. Aliás esse é também um

dos prejuízos causados pela concorrência, que gera nos alunos uma argumentação em termos não só de preço, mas principalmente de “facilidades” no processo de ensino.

Em relação à instituição de ensino, os fatores motivacionais apontados pelos docentes como influenciadores de sua produtividade são: dinheiro, investimento, estabilidade, turmas grandes, recursos físicos, autonomia e outros (ambiente, planejamento, injustiça, aprovação, política de recursos humanos, coordenação pedagógica e identidade com a disciplina).

Dentre esses fatores destaca-se a falta de estabilidade, que faz o docente se sentir inseguro, levando insegurança e medo para a sala de aula. O fator dinheiro também aparece como muito significativo tendo em vista a necessidade de o docente manter-se enquanto pessoa e também imprimir um caráter de qualidade ao serviço à medida que é pago por ele.

Para instituições de ensino superior privadas que oferecem o Curso de Administração é de certa forma surpreendente o fato de aparecerem elementos, tais como: necessidade de planejamento e políticas de recursos humanos efetivas. Existem dois motivos para isso, em primeiro lugar uma distância entre prática e teoria onde o docente percebe que aquilo que ensina não é posto em prática na própria instituição que leciona; em segundo lugar, fica a falta de visão da instituição que tem profissionais capacitados em seu quadro, mas que não os utiliza.

Com relação à questão motivacional, é interessante quando se percebe que muitas das instituições cobram de seus docentes que motivem os seus alunos, que os façam aprender. Mas como motivar diante de tantos fatores que desmotivam o próprio docente? Ao partir do pressuposto que só motiva quem tem motivação, depara-se com uma situação paradoxal de difícil solução.

Ainda pode-se perceber que por mais que o papel do professor tenha mudado, ou seja, que ele seja visto como um mero coordenador de idéias e motivador, fica claro que tanto, o docente, quando o aluno e a instituição ainda responsabilizam o primeiro pela produtividade do sistema, bem como pelo sucesso do ensino-aprendizagem institucional.

Conclui-se que os resultados apresentados nesse trabalho geram possibilidade para que o método PROMES seja utilizado pelas IES, na medida em que a produtividade docente é um elemento fundamental para se alcançar sucesso organizacional. Assim sendo, como método de medida e melhoria de produtividade auxiliaria as IES a convergir seus

esforços, como também, utilizar o potencial docente para que sejam obtidos os resultados desejados.

Acrescenta-se também que para conseguir aplicá-lo deverão ser administrados os fatores que o entram (comprometimento, longo prazo, investimento, diferença de visão acerca da produtividade docente). Destaca-se também que os aspectos motivacionais contidos no PROMES, participação e *feedback*, são elementos desejados pelos docentes, o que pode indicar uma boa aceitabilidade do método pelos mesmos.

7.2 RECOMENDAÇÕES

A partir da realização desse estudo algumas recomendações fazem-se necessárias. A primeira delas é que as instituições foquem melhor seu negócio para que os docentes possam trabalhar conscientes de qual é o verdadeiro objetivo organizacional onde estão inseridos.

A utilização de uma ferramenta de gestão capaz de auxiliá-las nesse processo seria interessante. Como exemplo, citou-se o planejamento estratégico e a administração por objetivos que embora menos utilizada que o primeiro, já fornece um tipo de direcionamento para os esforços organizacionais.

Uma outra recomendação é que as instituições busquem o comprometimento dos docentes investindo em sua capacitação, trabalhando os aspectos motivacionais levantados pela pesquisa, já que ainda é sobre o docente que recai a maior responsabilidade pelo sucesso do processo produtivo.

Recomenda-se ainda a utilização do método PROMES como uma ferramenta mais completa de direcionamento organizacional, uma vez que além de trabalhar os objetivos organizacionais, auxilia na medida e melhoria de produtividade trabalhando elementos motivacionais desejados pelos docentes. (participação e *feedback*)

Sugere-se também, que as instituições façam uma validação dos seus instrumentos de medida, principalmente, da avaliação discente que é vista com muito descrédito por parte dos docentes.

Para trabalhos futuros sugere-se verificar a aplicação das categorias e sub-categorias em outras regiões também tomadas pela concorrência acirrada entre IES privadas que oferecem curso de administração.

Acredita-se ainda que este trabalho possa ser de interesse de órgãos como CFA (Conselho Federal de Administração), MEC (Ministério da Educação) de forma a oferecer subsídios para a melhoria da qualidade dos Cursos de Administração.

8. REFERENCIAS

ABREU, C. C. **Avaliação da aplicação da metodologia de planejamento estratégico e participativo**: o caso do tribunal de constas do Estado de Santa Catarina. Projeto de dissertação (mestrado em administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

ANDRADE, R. O. B.; SCAICO, O. ;FERRAZ S. F.; SALEM I. M. M. **Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador** – Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2004.

ANDRADE, R. O. B. **Projeto Pedagógico para o curso de Graduação em administração**: uma proposta metodológica. Tese (doutorado em engenharia de produção) Centro tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

ARAÚJO. L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese. (doutorado em administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

BERGAMINI, C. W., CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo, Atlas: 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CASTRO, C. M. **O ensino da administração e os seus dilemas**: notas para debates, Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p.58-61, jul./set., 1981.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

COUVRE, M. de L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982, 277p.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

_____. **O gerente eficaz**. 7.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. **O fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ELLENA, G. **Nota Alta**. Exame, São Paulo, ano 36, n. 7. Entrevista concedida a Cynthia Rosenberg pelo diretor de saúde e educação do International Finance Corporation. 2002.

FELIX, G. H.; RIGGS, J. L. **Productivity measurement by objectives**. National Productivity Review. nº 4. Corvallis, 1983.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FROTA NETO, A. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: UFC, 1983.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**: Como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1996.

HANDY, E. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo, v.1 nº 13, 1975.

KANAANE, R. **Comportamento Humanos nas Organizações**: o homem rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The Challenge of Organizational Change**. The Free Press, New York, 1992.

KOTLER, p. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MAANEN, J. V. **Qualitative Methodolgy**. Bervely Hills, sage, 1983.

MACHADO C; *et. al.* **Organizações**: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: Reunião da ANPAD – Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XVI, Anais: v. 6, 1990.

MALI, P. **Improving total productivity**. New York, 1978.

MANTOVANI, N. O. **Avaliação do ensino de administração na perspectiva de egressos e dirigentes de empresas**. Dissertação (mestrado em administração) Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994.

MARTINS, C. B. **Ensino pago**: um retrato sem retoques. São Paulo: Global editora, 1981.

_____. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil**. Ciência e Cultura, São Paulo, v. 41, n.7, p. 663-676, jul. 1989.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & How, 1954.

MAXIMIANO, A. C. R. **Introdução à Administração**. 6ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEINICKE, D. **Ensino superior e justiça social no Brasil**. Dissertação (mestrado em administração) Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1983.

MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas**. Estudos de Multicasos em Institutos de Pesquisa. Tese (doutorado em engenharia de produção) Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

MOREIRA, D. A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.). **A dinâmica da mudança: Fatos geradores de fatos nas empresas**, São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, M. O. F. **Motivação de professores universitários: uma busca pela compreensão**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

OLIVIER, M. **A avaliação de instituições federais de ensino superior à luz dos conceitos de qualidade**. In: Anais do I ERANGRAD-SUDESTE, 2000, p. 4-29.

PRITCHARD, R. D., et. al. **Helping teachers teach well: a new system for measuring and improving teaching effectiveness in higher education**. San Francisco: The New Lexington Press, 1998.

_____. **Measuring and improving organizational productivity: a practical guide**. New York: Praeger, 1990.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

REIS, J. R. **O Processo de criação de uma Universidade no Brasil: UNIVALI**. Dissertação (mestrado em administração) Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1990.

ROSENBERG, C. **Nota Alta**. Exame, São Paulo, ano 36, n. 7, 3 abr, edição 763., 2002

ROWE, D. E. O. **Perspectivas do ensino-aprendizagem e habilidades necessárias ao administrador: um estudo de caso**. ANGRAD, Salvador, n. 1, v.5, jan/fev/mar, 2004.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

SCHON, D. A. **Beyond the Stable State**. New York: The Norton Library. 1973.

SELLTIZ et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, B. (Coord.) . **Dicionário de Ciências Sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SILVA, S. F. P. **A macroergonomia e o processo de mudança organizacional**: um estudo de caso em uma instituição de ensino técnico. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

SILVA, C. A. L. **Avaliação da implantação de um sistema de medição da produtividade no ambiente de engenharia de manutenção em usinas hidrelétricas**. Dissertação. (mestrado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. Rio de Janeiro: Bloch editores, 1971.

SOBRINHO, J. D.; RISTOFF, D. I. (orgs.) **Avaliação democrática**: para uma universidade cidadã . Florianópolis: Insular, 2002

SOUSA, E. M. **Crises e Desafios no Ensino Superior no Brasil**. Fortaleza, UFC, 1981.

SOUSA, A. L. **A motivação em organizações isonômicas**: um estudo na associação cultural sol nascente – Escola Sarapiquá. Dissertação (mestrado em administração) Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

STONER, J. A., FREEMAN, R. **Administração**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TEIXEIRA, A. **Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras**. In: BRASIL/MEC. Educação no Brasil: Textos selecionados. Brasília, MEC, 1976, p. 7-27.

THIRY-CHERQUES, et. al. **Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações do setor de serviços atuantes no Rio de Janeiro**. ANAIS DO XVIII

ENANPAD – Encontro nacional dos Programas de Pós-graduação em administração. Paraná, ANPAD, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.

TOBIAS, J. A. **História da Educação Brasileira**, 2. ed. São Paulo, Juriscredi, 1972.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo. Atlas, 2000.

VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN D.M. **Pesquisa Qualitativa em administração.** (orgs.) Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WOOD Jr., T (coord). **Mudança organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, F. **As novas abordagens da produtividade.** In: SOARES, Rosa M. S. M. **Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organizações e de relações de trabalho.** Brasília, IPEA/IPLAN, 1990.

9. APÊNDICE

9.1 APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Motivo de escolha da profissão – Professor – professor no curso de administração.
- 2) Qual a missão de instituições de ensino superior privado?
- 3) Qual o seu entendimento a respeito da produtividade? Conceito.
- 4) Como você concebe a questão da produtividade no caso específico da docência superior?
- 5) Qual pode ser a importância da produtividade docente para a instituição de ensino?
- 6) Qual o seu entendimento sobre o conceito de motivação? O que é motivação para você?
- 8) Você acredita haver uma relação entre motivação e produtividade? Poderia me dar um exemplo específico?
- 9) Tomando exclusivamente a sua experiência enquanto docente do curso de administração, quando você se sente mais produtivo? Dê-me algum exemplo.
- 10) Dê-me algum relato sobre sua experiência acadêmica que tenha influenciado sua motivação? **(verificar os incidentes críticos) Casos ruins e casos bons.**
- 11) Dê-me algum relato sobre sua experiência acadêmica que tenha influenciado sua produtividade? **(verificar os incidentes críticos) Casos ruins e casos bons.**
- 12) Como medir a produtividade docente, exclusivamente no que tange o curso superior de administração?
- 13) Qual a influência/importância das instituições de ensino sobre a produtividade docente? (o que ela pode fazer).
- 14) Que futuro você vê para as instituições de ensino superior privado que oferecem curso de administração.