
Uma Análise da Satisfação e da Motivação dos Docentes no Ensino Superior Português

Maria de Lourdes Machado
Virgílio Meira Soares
Rui Brites
José Brites Ferreira
Mino Farhangmehr
Odília Gouveia

Resumo

O pessoal docente é um recurso fundamental nas instituições de ensino superior tendo um papel determinante na prossecução dos objectivos da instituição. A satisfação no trabalho é importante na revitalização da motivação dos docentes e manter vivo o seu entusiasmo. A literatura revela que o conceito de satisfação no trabalho é constituído por um conjunto complexo de variáveis que interagem numa miríade de formas. Explicações simplistas e ingénuas da satisfação no trabalho abundam em todos os sectores de actividade. A mais típica é a crença errónea de que os incentivos remuneratórios *per se* criam níveis de motivação efectivos e, como tal, satisfação global no trabalho. Existem variáveis intrínsecas relacionadas com o crescimento e desenvolvimento pessoal, e factores extrínsecos associados à segurança no ambiente de trabalho. Existe também uma evidência ampla e bastante óbvia de que a satisfação profissional está relacionada com a motivação dos trabalhadores. Embora se tenham realizado diversos estudos a nível mundial, muito pouco é conhecido no contexto do ensino superior em Portugal sobre esta temática. Este artigo apresenta um estudo em curso em Portugal - *PTDC/ESC/67784/2006 – Estudo da Satisfação e Motivação dos Académicos no Ensino Superior Português (ESMAESP)*, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, que visa identificar os factores que se relacionam com a satisfação e a motivação do pessoal docente.

Palavras-Chave:

Satisfação no trabalho; motivação; docentes; ensino superior.

Introdução

O corpo docente tem um papel importante na prossecução dos objectivos da instituição. A centralidade do papel do docente faz dele um escultor fundamental da cultura institucional. O desempenho do pessoal docente como professores e investigadores tem impacto na aprendizagem dos alunos, podendo determinar o sucesso dos estudantes. Assim, a contribuição do pessoal docente na instituição de ensino superior tem implicações na qualidade da instituição (Altbach, 2003; Enders, 1999; Teichler, 2009).

Existem contudo tendências globais com impacto nos docentes e nas instituições de ensino superior nomeadamente a massificação, os controlos de gestão e a deterioração do apoio financeiro. Por outro lado diversos factores podem minar o empenhamento dos académicos relativamente às suas instituições e carreiras (Altbach, 1999; Machado-Taylor et al., 2010).

A satisfação no trabalho é uma questão pertinente. Explicações simplistas e ingénuas da satisfação no trabalho abundam em todos os sectores de actividade. A mais típica é a crença errónea de que os incentivos remuneratórios *per se* criarão níveis de motivação efectivos e, como tal, satisfação global no trabalho. A revisão da literatura revela que o conceito de satisfação no trabalho é constituído por um conjunto complexo de variáveis que interagem numa miríade de formas. Existem variáveis intrínsecas relacionadas com o crescimento e desenvolvimento pessoal, e factores extrínsecos associados à segurança no ambiente de trabalho.

Existe também uma evidência de que a satisfação no trabalho é importante na revitalização da motivação do pessoal e em manter vivo o seu entusiasmo. Pessoal académico bem motivado pode, com apoio apropriado, construir uma reputação nacional e internacional tanto para si como para a instituição. Tal perfil poderá ter impacto na qualidade de uma instituição de ensino superior. Existem diversos factores que minam o empenhamento dos académicos relativamente às suas instituições e carreiras (Capelleras, 2005; Hagedorn, 2000). Tendências globais como a massificação, os controlos de gestão e a deterioração do apoio financeiro podem ter um impacto negativo nos docentes e nas instituições de ensino superior (IES) (Hagedorn, 2000; Stevens, 2005).

Fundamentos Teóricos

Satisfação no Trabalho dos Académicos (Docentes)

Autores como Santhapparaj e Alam (2005) salientam que o trabalho tem um papel proeminente nas nossas vidas. Ele ocupa mais tempo do que qualquer outra actividade e fornece a base económica para o nosso estilo de vida. Por

outro lado cada indivíduo tem uma variedade de necessidades e valores e muita da actividade de uma pessoa num ambiente de trabalho é direccionada para a aquisição de meios e formas de satisfazer essas necessidades e valores (Egbule, 2003).

A satisfação no trabalho é multi-dimensional com dimensões intrínsecas e extrínsecas. As primeiras incluem capacidade, realização, promoção, remuneração, colegas de trabalho, criatividade, autonomia, valores morais, serviço social, status social e condições de trabalho. Estas últimas envolvem autoridades, políticas e práticas, reconhecimento, responsabilidade, segurança e variedade (Weiss, Dawis, England e Lofquist, 1967).

Herzberg (1966) distingue Factores Motivacionais ou Factores Intrínsecos - realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso, crescimento e Factores Higiénicos ou Factores Extrínsecos - política da empresa/instituição, supervisão, relacionamento com a direcção, condições de trabalho, salário, relacionamento com os pares. De acordo com Herzberg (1966), os factores intrínsecos relacionam-se com a satisfação no trabalho quando presentes, mas não com a insatisfação quando ausentes. Os factores extrínsecos estão associados à insatisfação no trabalho quando ausentes, mas não com a satisfação quando presentes.

Dois modelos de relevância sobre a satisfação são os de: Nyquist, Hitchcock e Teherani (2000) e Hagedorn (2000). Nyquist, Hitchcock e Teherani (2000), apresentando o seu modelo de satisfação do pessoal docente no trabalho, sugerem que os factores organizacionais, os factores relacionados com o trabalho e os factores pessoais afectam o auto-conhecimento, o conhecimento social e a satisfação. Os factores organizacionais são os recursos disponíveis, as relações entre colegas, a percepção de oportunidades de promoção e progressão na carreira, a adequação da tutoria, a capacidade de tomada de decisão e o comprometimento com a organização. Os factores relacionados com o trabalho integram a autonomia e a liberdade académica, funções a desempenhar claras e coerentes, a estabilidade no emprego, o estímulo proporcionado pelo trabalho, o volume de trabalho, a remuneração, os recursos disponíveis e as pressões de tempo. Os factores pessoais são as percepções de conflito de papéis e a interferência das responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares. O modelo mostra que o contexto institucional e as características individuais influenciam a satisfação do pessoal docente. (ver a Figura 1 abaixo).

Uma adaptação de Hagedorn (2000) ilustra outro modelo. L. Hagedorn (2000) escreveu sobre a satisfação no trabalho dos docentes usando o *Conceptual Framework of Faculty Job Satisfaction*, sendo o seu objectivo ordenar e classificar os factores que contribuem para a satisfação no trabalho. Este modelo sugere

dois conjuntos de factores que têm impacto na satisfação no trabalho. Estes factores são os catalisadores e os mediadores. Um catalisador é um evento significativo da vida que pode estar ou não relacionado com o trabalho. Um mediador é uma variável ou uma situação que influencia ou modera as relações entre outras variáveis ou situações, produzindo um efeito de interacção. Os mediadores representam situações, acontecimentos e circunstâncias atenuantes que fornecem o contexto em que a satisfação no trabalho deve ser considerada. O modelo conceptual apresentado por L. Hagedorn (2000) é composto por seis catalisadores e três tipos de mediadores, formando um quadro em que a satisfação no trabalho docente pode ser escrutinada (ver tabela 1).

Figura 1. Modelo Conceptual 1 da satisfação no trabalho dos académicos



Fonte: Nyquist, J.G., Hitchcock, M. A., & Teherani, A. (2000). Faculty Satisfaction in Academic Medicine, *New Directions for Institutional Research*, 27 (1), 33-43.

Tabela 1. Modelo Conceptual 2 da satisfação no trabalho dos académicos

	<i>Mediadores</i>		<i>Catalisadores</i>
- Realização	- Género	- Relações	- Fase da Vida
- Reconhecimento	- Etnia	- Qualidade dos	- Circunstâncias
- Trabalho em si mesmo	- Tipo de Instituição	Estudantes	Familiares/Pessoais
- Responsabilidade	- Disciplina/Área	- Gestão	- Categoria
- Progresso Profissional	Académica	- Ambiente/Cultura	Profissional
- Remuneração		Institucional	- Nova Instituição
			- Percepção de Justiça
			- Estado Emocional

Fonte: Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories and Outcomes, *New Directions for Institutional Research*, no.105, XXVII (1), 5-20.

Vários estudos referem as determinantes sobre a satisfação dos académicos no trabalho. Pearson e Seiler (1983) concluíram que os académicos estavam,

globalmente, mais satisfeitos que insatisfeitos com seu ambiente de trabalho, mas havia altos níveis de insatisfação com os elementos de compensação relacionados com o trabalho (ou seja, critérios de desempenho, benefícios, remuneração).

Hill (1986) estudou a satisfação no trabalho dos docentes, recorrendo à Teoria dos Dois Factores de Herzberg concluindo que a satisfação no trabalho dos docentes do ensino superior estava relacionada com factores intrínsecos e a insatisfação com factores extrínsecos ao trabalho. Boyer, Altbach e Whitelaw (1994) exploraram as fontes de satisfação e frustração entre os docentes em 14 Países – Austrália, Brasil, Chile, E.U.A., Reino Unido, Alemanha, Israel, Hong Kong, Holanda, Coreia, Japão, Rússia, Suécia e México. Os professores manifestaram grande satisfação com a sua vida intelectual, com os cursos ministrados e as suas relações com os seus colegas, mostrando que ambos os factores, intrínsecos e extrínsecos, podem contribuir para a satisfação no trabalho (contrariamente ao que postula a Teoria dos Dois Factores de Herzberg).

Oshagbemi (2000) realizou um estudo para saber quão satisfeitos estavam os académicos com as suas funções básicas de ensino, investigação e administração e gestão no Reino Unido. O autor verificou que 80% dos professores estavam satisfeitos, muito satisfeitos ou extremamente satisfeitos com o ensino; 65% dos professores estavam satisfeitos, muito satisfeitos ou extremamente satisfeitos com a investigação e 40% expressaram esta satisfação com as tarefas administrativas e de gestão. Assim, os professores estavam mais satisfeitos, primeiro com suas funções de ensino, depois com as de investigação e, por último, com as de administração e gestão.

Ward e Sloane (2000) analisaram os factores determinantes da satisfação global no trabalho dos académicos, bem como a satisfação com três aspectos do trabalho - perspectivas de promoção, estabilidade no emprego e salário. Os autores verificaram que a satisfação global no trabalho era elevada; os académicos estavam mais satisfeitos com a oportunidade de ter a sua própria iniciativa, com o relacionamento com os seus colegas e com o trabalho que tinham; estavam menos satisfeitos com as perspectivas de promoção e com o salário. Além disso, os autores constataram que os aspectos não-pecuniários desempenham um papel importante na escolha de emprego por parte do pessoal docente.

Küskü (2001) analisou o nível de satisfação do pessoal docente de uma universidade estadual em Istambul. A satisfação profissional e a satisfação institucional foram os aspectos que a maioria dos participantes deste estudo revelou, seguidos da satisfação com o nível de concorrência dos colegas e da satisfação com as relações com colegas.

Clery (2002), numa investigação levada a cabo pelo *U.S. Department of Education*, refere que os participantes no estudo estavam mais satisfeitos com a

autonomia que tinham para decidir o conteúdo dos cursos e menos satisfeitos com os seus salários.

Santhapparaj e Alam (2005), aquando do seu estudo na Malásia, concluíram que a remuneração, as promoções, as condições de trabalho e o apoio à investigação tinham um efeito positivo na satisfação no trabalho e, pelo contrário, os benefícios extra e o apoio ao ensino tinham um efeito negativo na satisfação. Além disso, verificaram que o pessoal docente feminino estava mais satisfeito do que o pessoal docente masculino com todos os aspectos do trabalho analisados, embora tenham constatado que essa diferença não era estatisticamente significativa.

Ssesanga e Garrett (2005) analisaram os factores que influenciam a satisfação e a insatisfação dos académicos, e também a influência da idade, sexo, e categoria profissional na satisfação dos académicos em Uganda. Os autores concluíram que os académicos estavam relativamente satisfeitos com o comportamento dos colegas, com a supervisão e com os factores intrínsecos do ensino; estavam insatisfeitos com a remuneração, a governação, a promoção e as instalações físicas. Além disso, verificaram que enquanto a categoria profissional e a idade influenciavam significativamente a satisfação no trabalho académico, não havia indícios de impacto do género sobre a satisfação.

Stevens (2005) analisou a satisfação no trabalho dos académicos a partir de informação obtida através de um conjunto de mais de dois mil académicos de dez instituições de ensino superior Inglesas, verificando não haver diferenças significativas na satisfação dos académicos do sexo masculino e do sexo feminino. O autor afirma que existem três conjuntos distintos de factores que determinam a satisfação no trabalho dos académicos. Estes factores são (i) os elementos não pecuniários do trabalho – a relação com aquele/s que desempenha/m funções de gestão, poder realizar tarefas por sua própria iniciativa, a carga horária, as relações com os colegas e as condições físicas de trabalho, (ii) os elementos pecuniários do trabalho - o salário e a remuneração total e (iii) as perspectivas de longo prazo - as perspectivas de promoção e a estabilidade no emprego.

Verhaegen (2005) analisou o recrutamento e a retenção de talentos académicos, enquanto factores importantes para o sucesso e a competitividade de uma instituição de ensino. No que diz respeito ao pessoal docente, os factores mais importantes referidos, numa perspectiva de recrutamento e de retenção, foram a liberdade académica, o tempo para realizar investigação, a localização geográfica da instituição e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Os factores de menor importância considerados pelo pessoal docente foram os factores institucionais, especificamente a reputação da instituição, a inovação e o progresso da instituição e a orientação internacional. No caso dos reitores, os factores mais importantes para o recrutamento dos docentes referidos por

estes reitores foram a reputação da instituição na comunidade académica, a inovação e o progresso da instituição, o estímulo da comunidade de pares e o tempo para fazer investigação. Para a retenção, os factores mais importantes considerados foram a liberdade académica, o reconhecimento do trabalho de investigação e as oportunidades de progressão na carreira.

Noordin e Jusoff (2009) realizaram um estudo sobre a satisfação no trabalho do pessoal docente de uma universidade pública no Brasil, no sentido de determinar o nível de satisfação com o trabalho do pessoal docente. Os participantes mostraram estar moderadamente satisfeitos com seus empregos; não se verificaram diferenças significativas entre mulheres e homens docentes; os autores constataram uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a idade.

Motivação dos Académicos (Docentes)

A literatura mostra que a satisfação no trabalho está intimamente associada à motivação dos trabalhadores. A satisfação tem sido associada a resultados organizacionais positivos, tais como maior inovação, menor stress, e maior *empowerment*, maior produtividade, crescimento organizacional, baixos níveis de absentismo, elevados níveis de motivação, e também tem sido relacionada com a satisfação com a vida. Assim sendo, elevados níveis de motivação têm sido considerados um resultado positivo da satisfação no trabalho (Sledge, Miles e Copping, 2008). Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) sublinharam a necessidade de reforçar os factores motivacionais para gerar satisfação. Também Dinham e Scott (1998) afirmam que satisfação e motivação são indissociáveis através da influência de um sobre o outro. Evans (1999) sugere que a motivação é um modelo do processo de realização no trabalho. Kzltepe (2008) defende que enquanto a satisfação no trabalho implica um produto final, depois de alguns factores serem alcançados ou realizados, a motivação implica um impulso ou uma espécie de iniciar ou continuar energia para alcançar determinados factores.

Existem quatro categorias gerais da teoria da motivação - as teorias de conteúdo, as teorias de processo, modelos situacionais e teorias de papel. As teorias de conteúdo abordam a satisfação das necessidades e a realização de factores intrínsecos e extrínsecos (Maslow, 1970; Alderfer, 1972 e Herzberg, 1966). As teorias de processo tentam identificar as relações entre as variáveis que compõem a motivação e as acções subsequentes usadas para influenciar o comportamento (Vroom, 1964 e Adams, 1965). Os modelos situacionais examinam a interacção entre o indivíduo, a tarefa e as características organizacionais (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992; Glisson e Durick, 1988). As teorias de papel analisam a interacção de papéis, posições e características individuais, e são mais conhecidas pelas duas teorias de Biddle do conflito de papéis e da am-

biguidade de papéis (Goff, 2004). Mullins (1999) considera quatro denominadores comuns das teorias que caracterizam a motivação: 1) um fenómeno individual, 2) um fenómeno intencional e sob o controlo do indivíduo, 3) um fenómeno multifacetado, envolvendo o entusiasmo de agir e a escolha do comportamento, e 4) um fenómeno destinado a prever o comportamento.

Latham e Ernst (2006) argumentam que a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem tanto no indivíduo como fora deste. Vallerand e outros (1992) definem a motivação como o “porquê” do comportamento. A motivação está relacionada com a questão de como diferentes factores influenciam o comportamento e a produtividade. Blackburn e Lawrence (1995), referem que estes factores (que afectam o comportamento e a produtividade dos docentes) são propriedades dos indivíduos (características dos docentes, nomeadamente, características sócio-demográficas ou a sua capacidade para ir ao encontro das expectativas relativas ao seu desempenho) e o ambiente de trabalho destes indivíduos (localização geográfica, sistema de regulamentação, qualidade da biblioteca ou do laboratório, entre outros factores que são características objectivas do ambiente de trabalho).

A motivação dos trabalhadores é importante para o desempenho profissional. Os indivíduos motivados têm direcção e persistência da acção, mesmo diante das dificuldades e desafios (Mitchell, 1982). Mitchell (1997) argumenta que a motivação é a chave para um desempenho eficaz. De facto, estudos nesta área têm demonstrado que a motivação está relacionada com resultados tais como a curiosidade, a persistência, a aprendizagem e o desempenho (Deci e Ryan, 1985). Saglam (2007) defende que os professores motivados são mais produtivos, podem ensinar alunos muito motivados e, conseqüentemente, pode haver um aumento no sucesso dos estudantes.

Estudos sobre a satisfação no trabalho e a motivação dos académicos mostram a relação entre satisfação e motivação. Rhodes, Hollinshead e Nevill (2007) realizaram um estudo sobre a satisfação no trabalho em duas instituições de ensino superior. Os aspectos do trabalho considerados pelos académicos como tendo um impacto mais significativo na satisfação e na motivação foram a simpatia do pessoal, o trabalho colaborativo, as oportunidades de auto-gestão, o desafio intelectual, e o facto de se acreditar na eficácia de cada académico. Os aspectos considerados insatisfatórios foram a quantidade de tempo dispendido em trabalho administrativo, carga horária nem muito elevada nem muito baixa, necessidade de garantir financiamento externo para a investigação, tempo para avaliação e se “o salário é adequado”.

Bailey (1999) estudou a motivação e a auto-eficácia para o ensino do pessoal docente de uma universidade, verificando que as mulheres tinham maior motivação para o ensino; os homens e as mulheres tinham o mesmo nível de motivação e de auto-eficácia para a investigação.

Winter e Sarros (2002) consideram o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional atitudes que representam indicadores de motivação no trabalho. Kzltepe (2008) analisou as fontes de motivação e desmotivação entre os professores de uma universidade pública, em Istambul (Turquia). Os factores motivadores do ensino foram categorizados em quatro unidades – Estudantes, Carreira, Estatuto Social e Ideais; os factores desmotivadores foram categorizados em cinco unidades – Estudantes, Economia (salário), Características Físicas e Estruturais, Investigação e Condições de Trabalho. Os estudantes eram a principal fonte de motivação e de desmotivação para os professores universitários. A carreira foi considerada um factor secundário motivador, e a economia e a investigação foram considerados factores secundários de desmotivação.

A literatura contradiz a suposição de que a satisfação no trabalho, a moral e a motivação dependem da remuneração, *por si*; esta não é a principal influência sobre a moral, a satisfação profissional e a motivação (Evans, 1999). A autora verificou que a moral, a satisfação e a motivação são influenciadas por questões específicas da escola, situações e circunstâncias que constituem a vida profissional dos professores.

Evans (1999) apresenta algumas formas de motivar os professores: dando voz aos professores, através da consulta e partilha da tomada de decisão; reconhecendo os esforços dos professores e os resultados do seu trabalho e adoptando uma liderança *teacher-centred* (não se trata apenas de trabalhar pelo ensino para o bem dos alunos, mas também trabalhar para o bem dos docentes). A autora refere ainda que o sucesso na motivação do pessoal será também influenciado pela forma como os professores vêem o líder - as suas qualidades pessoais e profissionais.

Um estudo em curso em Portugal

Panorama Actual do Ensino Superior em Portugal

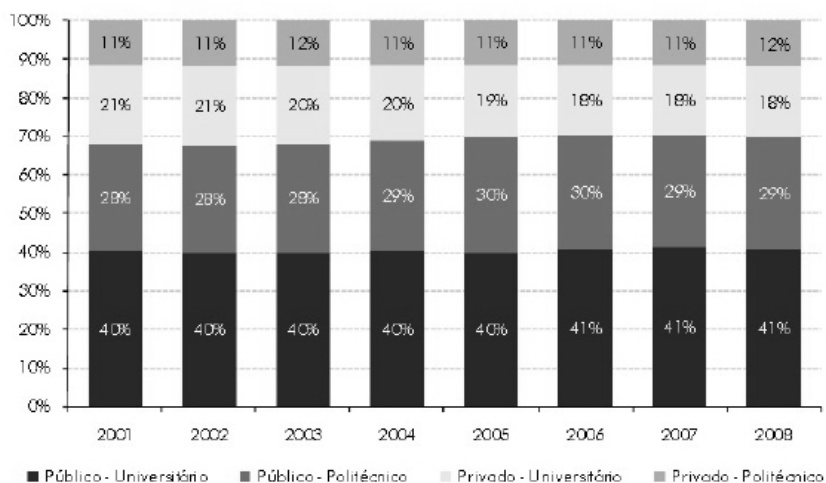
A natureza do ensino superior em Portugal mudou significativamente nos últimos 40 anos. O número e tipos de instituições bem como o número e a heterogeneidade de alunos aumentaram significativamente o que resultou também no aumento do número de professores. O peso do grupo profissional "Docentes", em 2008, é muito significativo em relação a outros grupos profissionais, representando a maioria dos trabalhadores em cada um dos subsistemas de ensino superior. O pessoal docente representa mais de dois terços do total de trabalhadores em todo o sistema (DGES - Direcção-Geral do Ensino Superior, 2008).

A maioria dos docentes do ensino superior pertence a instituições públicas de ensino superior, é do sexo masculino (embora esta supremacia estatística

esteja a diminuir), tem idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, e é de nacionalidade Portuguesa. Relativamente à distribuição de 35 380 professores do ensino superior em 2008, é de referir que:

- 70% (24 728) estão em instituições públicas de ensino superior, dos quais 41% (14 466) exercem a sua actividade profissional em universidades e 29% (10 262) no ensino superior politécnico;
- 30% (10 652) estão em instituições privadas de ensino superior, dos quais 18% (6 519) leccionam em universidades e 12% (4 133) no ensino superior politécnico (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Docentes (%) por subsistema de ensino, de 2001 a 2008



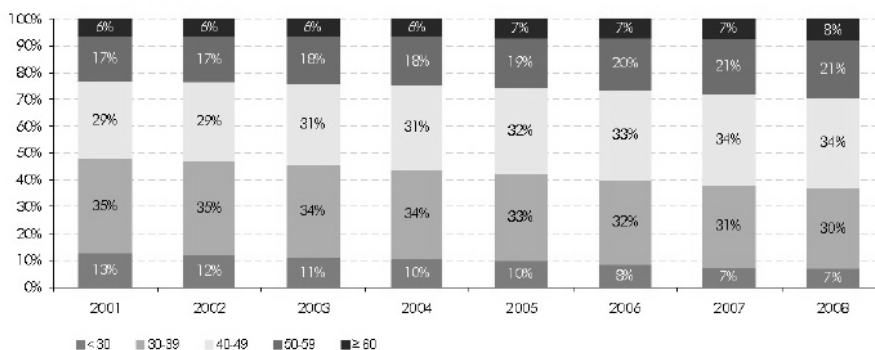
Fonte: Inquérito ao Registo Biográfico de Docentes do Ensino Superior, GPEARI/MCTES

Relativamente à estrutura etária da população docente, verifica-se que esta envelheceu (a percentagem de docentes com menos de 40 anos passou de 48% em 2001 para 37% em 2008). É de destacar que a população docente feminina é menos envelhecida do que a masculina (ver Gráfico 2).

A distribuição de docentes por áreas científicas mostra semelhanças ao longo dos anos que constituem o período em análise (2001-2008). No entanto, esta sugere que há algumas diferenças. Em todos os anos, a área com mais professores é Ciências Sociais, Comércio e Direito. As áreas científicas com menos docentes são Programas Gerais e Agricultura.

Nos últimos anos tem havido um grande esforço de qualificação sendo de referir que se constata que o peso de docentes com o grau de Doutor aumentou significativamente (de 9 465 para 14 205).

Gráfico 2. Docentes (%) por grupo etário, de 2001 a 2008



Fonte: Inquérito ao Registo Biográfico de Docentes do Ensino Superior, GPEARI/MCTES

Objectivos e Desenho do Estudo

Os objectivos deste projecto são tentar captar nuances, subjectividades, e as bases explicativas para a compreensão da satisfação e da motivação do pessoal docente. Neste estudo, o pessoal docente inclui todos aqueles indivíduos cujas principais funções se encontram nos domínios do ensino ou da investigação académica. De acordo com esta definição, estão incluídos professores de todas as categorias profissionais, com tempo integral, a tempo parcial, com vínculo permanente ou temporário no ensino superior público e privado.

As metodologias que serão utilizadas para recolher os dados necessários para este estudo são: 1) Estudo qualitativo (grupo de focos), 2) aplicação de um questionário para recolha de dados quantitativos, 3) realização de entrevistas para recolha de dados qualitativos e 4) análise qualitativa de documentos.

O estudo visa identificar factores políticos e organizacionais que influenciam a satisfação e a motivação dos docentes. A investigação implicará a análise de variáveis pessoais, baseadas nos *Change Drivers* identificados na Tabela 2 abaixo.

No questionário procura-se recolher informação a partir de indicadores conforme Tabela 3. Estratificações adicionais serão realizadas com base em subgrupos do pessoal docente (professores, investigadores): regime de trabalho - a tempo parcial, tempo integral; localização geográfica - Norte, Centro, Alentejo, entre outros; tipo de instituição - pública e privada, subsistema universitário, subsistema politécnico, entre outros.

A maioria dos dados recolhidos será proveniente dos próprios docentes. No entanto, informações de apoio complementares serão obtidas a partir de outros grupos constituintes e da análise de documentos, políticas e entrevistas. Estas

fontes de informação adicional servirão para validar e reafirmar a informação obtida a partir do pessoal docente e mostrar possíveis áreas de discordância, concordância e/ou confusão entre os grupos constituintes.

Tabela 2. Um exemplo de estratificação da amostra com base nos *Change Drivers*

<i>Change Driver</i>	Definição
Fase da Vida	Jovem/Mela Idade/Senior
Circunstâncias Familiares/Pessoais	Solteiro/Casado/Separado ou Divorciado
Categoria Profissional	Posição no Rank das categorias profissionais
Nova Instituição	Emprego: <4 Anos/>10 Anos
Percepção de Justiça	Preconceito Observado: Elevado/Baixo
Estado Emocional	Actualmente Indefinido

Adaptado de : Hagedorn, L. S. (2000). Coceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories and Outcomes, *New Directions for Institutional Research*, no 105, XXVII (1), 5-20.

Tabela 3. Indicadores para os Mediadores

Mediadores	Indicadores
Factores Motivacionais Realização Reconhecimento Trabalho em si mesmo Responsabilidade Progresso Profissional Remuneração	Publicações/Apresentações Honras/Prémios/Títulos Tempo Actual vs Tempo Desejado para realizar as Actividades Comissões/ <i>Task Forces</i> /Nomeações Remuneração na correspondente categoria profissional
Factores Demográficos Género Etnia	Masculino ou Feminino Atribuições Categóricas
Condições Ambientais Relações com os Colegas Qualidade dos Estudantes Gestão Ambiente/Cultura Institucional	Satisfação/Envolvimento com os Colegas Satisfação com a Qualidade dos Estudantes Satisfação com as Decisões Percepção de Melhorias Institucionais

Adaptado de : Hagedorn, L. S. (2000). Coceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories and Outcomes, *New Directions for Institutional Research*, no 105, XXVII (1), 5-20.

Considerações Finais

As instituições de ensino superior encontram-se actualmente em fase de incertezas profundas e são mais pressionadas do que nunca no que diz respeito às questões de qualidade. Além disso, as IES também são desafiadas quanto à sua natureza conceptual e no que diz respeito à extensão e alteração da sua missão

(Burbules e Torres, 2004; Morgado e Ferreira, 2006). Estas questões têm impacto no 'ofício' dos professores (Hargreaves, 1998, 2003; Tardif e Lassardi, 2008), ou como referem Alves e Possamai (2010), no "trabalho enredado do professor na Universidade". Neste contexto, o estudo da satisfação e da motivação dos docentes para exercer a sua actividade profissional torna-se crucial, especialmente quando o ensino superior é atravessado por várias mudanças, incluindo mudanças na carreira docente.

Os resultados deste projecto deverão consciencializar, sensibilizar, e possibilitar o diálogo sobre questões importantes que precisam ser abordadas para promover e manter a satisfação do pessoal docente. Após os dados serem recolhidos, analisados e interpretados, serão compilados em documentos para divulgação e distribuição. Será dado *feedback* aos participantes do estudo que assim o queiram e às instituições de ensino superior para que estas possam utilizar os resultados para delinear políticas e mudanças necessárias.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.*, 62, 335-343.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs In Organizational Settings*. N.Y.: Free Press.
- Altbach, P. G. (Ed.) (1999). *Private Prometheus: Private higher education and development in the 21st century*. Westport, Connecticut, London: Greenwood Press.
- Altbach, P. G. (Org.). (2003). *The Decline of the GURU - The Academic Profession in the Third World* (Palgrave Macmillan org.). New York: Palgrave Macmillan.
- Alves, M. P & Possamai, F. (2010). Da simplicidade para a complexidade: o trabalho enredado do professor universitário. In M. P. Alves & M. A. Flores (Org.). *Trabalho docente, formação e avaliação: clarificar conceitos, fundamentar práticas* (pp. 35-51). Mangualde: Edições Pedagogo.
- Bailey, J. G. (1999). Academics' Motivation and Self-efficacy for Teaching and Research. *Higher Education Research & Development*, 18 (3), 343-359.
- Blackburn, R. T. & Lawrence, J. H. (1995). *Faculty at Work: Motivation, Expectation, Satisfaction*. Baltimore and London: Johns Hopkins.
- Boyer, E., Altbach, P. & Whitelaw, M.-J. (1994). *The Academic Profession: An International Perspective*. Princeton, New Jersey: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Burbules, N. C. & Torres, C. A. (2004). Globalização e educação: uma introdução. In N. C. Burbules & C. A. Torres (Org.). *Globalização e educação: perspectivas críticas* (pp. 11-26). São Paulo: Artmed Editora.
- Capelleras, J. (2005). Attitudes of Academic Staff Towards their Job and Organization: an empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11 (2), 147-166.
- Clery, S. (2002). *Faculty Satisfaction. Research Center Update*. Washington: National Education Association, Washington, DC. Higher Education Research Center.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- DGES - Direcção-Geral do Ensino Superior (2008). *Índex 2008*. Lisboa: DGES.
- Dinham, S. & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration* 36 (4), 362-378.
- Egbule, P. E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27 (2), 157 - 166.
- Enders, J. (1999). Crisis? What Crisis? The Academic Professions in the "Knowledge" Society. *Higher Education*, 38 (1), 71-81.
- Evans, L. (1999). *Managing to Motivate: A Guide for School Leaders*. London and New York: Casell.

- Glisson, C. V. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33 (1), 61–68.
- Goff, D. G. (2004). *Job Satisfaction of Community College Academic Deans*. Dissertação de Doutoramento, University of South Florida, Florida.
- GPEARI/MCTES (2010). *Docentes do Ensino Superior [2001 a 2008]* - Inquérito ao Registo Biográfico de Docentes do Ensino Superior. Lisboa: GPEARI/MCTES.
- Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. *New Directions for Institutional Research*, no. 105, XXVII (1), 5–20.
- Hargreaves, A. (1998). *Os Professores em tempos de mudança: o trabalho dos professores na idade pósmoderna*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Hargreaves, A. (2003). *O Ensino na sociedade do conhecimento: a educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. N.Y.: Thomas Y. Crowell Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Hill, M. D. (1986). A theoretical analysis of faculty job satisfaction/dissatisfaction. *Educational Research Quarterly*, 10, 36–44.
- Küskü, F. (2001). Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example. *METU Studies in Development*, 28 (2), 399–430.
- Kzltepe, Z. (2008). Motivation and Demotivation of University Teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 14 (5–6), 515–530.
- Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 181–198.
- Machado-Taylor, M. L., Meira Soares, V., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., Peterson, M., Gouveia, O. (2010, Junho). *An Examination of Academic Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education*. Trabalho apresentado na CHER 2010 Conference, Oslo, Noruega.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. (2nd Ed.). N.Y.: Harper & Row.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7 (1), 80–88.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In L. L. Cummings & B. M. Shaw (Orgs.). *Research in organizational behavior* (pp. 57–149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Morgado, J. C. & Ferreira, J. B. (2006). Globalização e Autonomia: desafios, compromissos e incongruências. In A. F. Moreira & J. A. Pacheco (Org.). *Globalização e Educação* (pp. 61–86). Porto: Porto Editora.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behavior* (5th Ed.). London: Financial Times/Pittman Publishing.
- Noordin, F. & Jusoff, K. (2009). Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. *Asian Social Science*, 5 (5), 122–128.
- Nyquist, J. G., Hitchcock, M. A. & Teherani, A. (2000). Faculty Satisfaction in Academic Medicine. *New Directions for Institutional Research*, 27 (1), 33–43.
- Oshagbemi, T. (2000). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1 (2), 124–136.
- Pearson, D. A. & Seiler, R. E. (1983). Environmental satisfiers in academe. *Higher Education*, 12, 35–47.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859–873.
- Rhodes, C., Hollinshead, A. & Nevill, A. (2007). Changing times, changing lives: a new look at job satisfaction in two university Schools of Education located in the English West Midlands. *Research in Post-Compulsory Education*, 12 (1), 71–89.
- Saglam, A. C. (2007). Motivation of Academics: An Empirical Assessment of Herzberg's Theory. *International Journal of Educational Reform*, 16 (3), 260–274.
- Santhapparaj, A. S. & Alam, S. S. (2005). Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1 (2), 72–76.
- Sledge, S., Miles, A. & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667–1682.

- Ssesanga, K. & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of University academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50 (1), 33-56.
- Stevens, P. A. (2005). *The job satisfaction of English academics and their intentions to quit academe*. London: National Institute of Economic and Social Research.
- Tardif, M. & Lassardi, C. (Org.). (2008). *O Ofício de professor: História, perspectivas e desafios internacionais*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Teichler, U. (2009). *Higher Education and the World of Work: Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C. & Vallières, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: a Measure of Intrinsic, Extrinsic and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.
- Verhaegen, P. (2005). Academic talent: *Quo vadis?* Recruitment and retention of faculty in European business schools. *Journal of Management Development*, 24 (9), 807-818.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Ward, M. E. & Sloane, P. J. (2000). Non-pecuniary Advantages Versus Pecuniary Disadvantages: Job Satisfaction Among Male and Female Academics in Scottish Universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (3), 273-303.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Winter, R. & Sarros, J. (2002). The Academic Work Environment in Australian Universities: A motivating place to work? *Higher Education Research & Development*, 21 (3), 241 - 258.

Maria de Lourdes Machado

Professora Investigadora do CIPES.
lmachado@netcabo.pt

Virgílio Meira Soares

Professor da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Investigador do CIPES.

Rui Brites

Professor do ISCTE. Investigador do Business School
Instituto Universitário de Lisboa.

José Brites Ferreira

Professor da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais/
Instituto Politécnico de Leiria. Investigador do CIPES.

Mino Farhangmehr

Professor da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Odília Gouveia

Investigadora do CIPES.