



Mayo 2016 - ISSN: 1988-7833

SUPOORTE INSTITUCIONAL AOS DOCENTES DA GERAÇÃO Y: UMA ABORDAGEM À LUZ DAS TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO

Nelson Mendes Cordeiro

prof.nelsonmends@gmail.com

CEFET/RJ – Professor de Administração

Mestre em Ensino de Ciências da Saúde e do Ambiente – UNIPLI

Ronaldo Bernardo Junior

ronaldo1.bernardo@gmail.com

CEFET/RJ – Professor de Administração

USP, Universidade de São Paulo – Doutorando

Gilberg Pereira da Silva

gilberg@oi.com.br

CEFET/RJ – Professor de Engenharia Mecânica

UERJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Mestrando

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nelson Mendes Cordeiro, Ronaldo Bernardo Junior y Gilberg Pereira da Silva (2016): “Suporte institucional aos docentes da geração y: uma abordagem à luz das teorias clássicas de motivação”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (abril-junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/02/suporte.html>

RESUMO

No contexto de uma sociedade com demandas crescentes onde a inovação é um imperativo ao desenvolvimento, se faz cada vez mais necessário o preparo das Instituições Federais de Ensino tal como o CEFET/RJ para formar cidadãos e profissionais habilitados para lidar com as novas demandas. Tal contexto está em constante mutação, com mudanças mais significativas ocorridas no último ano com a entrada de professores pertencentes à Geração Y que trazem consigo demandas que vão além ao escopo da tarefa, cenário no qual a questão motivacional ganha destacada relevância. Neste aspecto, é de fundamental importância que as Instituições Federais de Ensino concedam o suporte necessário aos docentes pertencentes à Geração Y para que estes lidem satisfatoriamente com suas diversas demandas motivacionais e consequentemente a demanda dos estudantes, e assim exerçam as atividades de ensino em maior plenitude. No caso do CEFET Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão oferecer suporte aos docentes para a realização de suas atividades. A partir deste contexto, este trabalho tem como objetivo investigar o suporte institucional que o CEFET/RJ oferece à questão motivacional dos docentes da Geração Y para a atuação junto aos alunos por meio das atividades exercidas pelo CEPE. Tal análise é realizada por meio das teorias clássicas de motivação (Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores, e a Teoria X e Y), e as considerações apontam para a carência de atividades mais ligadas aos aspectos motivacionais, com concentração de atividades em questões burocráticas ou higiênicas.

Palavras-chave: Motivação; Docentes da Geração Y; CEFET/RJ.

ABSTRACT

In the context of a society with increasing demands where innovation is an imperative for development, it is increasingly the preparation of Education Federal Institutions more necessary as the

CEFET / RJ to form citizens and qualified professionals to handle the new demands. This context is constantly changing, with more significant changes in the last year with input from teachers belonging to Generation Y who bring demands that go beyond the scope of the task, scenario in which the motivational question becomes highlighted relevance. In this respect, it is of fundamental importance that the Education Federal Institutions grant the necessary support to teachers belonging to Generation Y so that they deal satisfactorily with its various motivational demands and consequently the demand of students, and thus exercise the teaching activities in greater fullness. In the case of CEFET Board of Education and Research support for teachers to carry out their activities. From this context, this paper aims to investigate the institutional support that the CEFET / RJ offers motivational issue of Gen Y teachers for the work with the students through the activities carried out by the CEPS. Such analysis is performed by means of the classical theories of motivation (rank of needs, of the Two Factors Theory, and X and Y Theory), and the considerations point to the need for more related activities to the motivational aspects, activity concentration bureaucratic or hygiene issues.

Keywords: Motivation; Faculty members of Generation Y; CEFET / RJ.

1 INTRODUÇÃO

No contexto de uma sociedade com demandas crescentes onde a inovação é um imperativo ao desenvolvimento, se faz cada vez mais necessário o preparo das Instituições Federais de Ensino (IFEs) para formar cidadãos e profissionais habilitados para lidar com as novas demandas.

Assim como ocorre nas Instituições de Ensino Superior (IFEs), as IFEs atuam com o tripé Ensino/Pesquisa/Extensão, oferecendo Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), e nos últimos tempos oferecendo também Ensino em nível de Graduação tradicional, e pós-graduação nas modalidades *latu sensu* e *strictu sensu*.

Ao mesmo tempo em que as IFEs vêm se preparando para atuar neste contexto, este mesmo contexto vem sofrendo modificações significativas: um novo perfil de aluno se apresenta, a chamada “Geração Y”, e trás consigo diversas novas demandas.

Simultaneamente, a docência é exercida por professores com as mais variadas formações e titulações, que são responsáveis por executar diversas atividades sem que necessariamente em algum momento tenham passado por um processo de formação para compreender lidar com as demandas dinâmicas dos discentes.

Entretanto, considerando que a Geração Y é composta por pessoas nascidas a partir de 1977, o que vem se observando é que jovens desta geração já estão no mercado de trabalho, sendo que diversos deles exercendo o papel de docentes em instituições de ensino superior, bem como em instituições federais de ensino.

Neste aspecto, é de fundamental importância que as IFEs concedam o suporte necessário aos docentes para que estes lidem satisfatoriamente com suas diversas demandas motivacionais, e consequentemente a demanda dos estudantes, e assim exerçam as atividades de ensino em maior plenitude. No caso do CEFET (Centro Federal de Ensino Tecnológico), que é uma IFEs localizada no Estado do Rio de Janeiro, cabe ao CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) oferecer suporte aos docentes para a realização de suas atividades.

A partir deste quadro, este trabalho tem como objetivo investigar o suporte institucional que o CEFET-RJ oferece aos docentes da Geração Y para a atuação junto aos alunos por meio do CEPE, especificamente em relação às demandas motivacionais. Para tanto, serão analisadas as teorias clássicas de motivação, sendo elas a Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores, e a Teoria X e Y.

Este trabalho é relevante às IFEs porque a identificação do suporte oferecido pelo órgão responsável deve possibilitar a tomada de decisão em relação ao fortalecimento de prováveis pontos fortes, e também em relação à realização de possíveis melhorias.

Após esta introdução, o capítulo a seguir apresenta o referencial teórico, destacando as diferentes gerações categorizadas pela literatura e enfatizando os traços e as características da Geração Y; o próximo capítulo apresenta também uma revisão bibliográfica sobre a questão da motivação, destacando as três teorias clássicas sobre o assunto, sendo elas a Hierarquia das necessidades, a Teoria dos Dois Fatores, e a Teoria X e Y. Após isso, é apresentado um capítulo sobre o papel do professor. Adiante, o texto apresenta informações gerais sobre o CEFET-RJ e do Conselho de

Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); em seguida é apresentada a metodologia na qual este trabalho foi construído; a seguir, é realizado um confronto entre a proposta de atuação do CEPE e a motivação dos professores da Geração Y; por fim, são realizadas considerações finais sobre este trabalho.

2 – AS TRÊS GERAÇÕES

De acordo com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011, p.5) “o convívio em grupo leva o homem a ter um papel e uma posição enquanto ser social, porém é necessário levar em conta as diferenças culturais que existem e também as mudanças que ocorrem ao longo do tempo”. Deste modo, pode-se inferir a partir desses autores que é o convívio em grupo que valores são partilhados, fazendo determinado comportamento ser ou não aceito pelo grupo.

O assunto sobre diferenças entre gerações é amplamente debatido no meio acadêmico, sendo que há autores que se posicionam contra a existência de tais diferenças. Contudo, para Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011, p.5) o momento histórico deve ser analisado, e “é inevitável afirmar que existe uma transformação das subjetividades de uma geração para a outra”.

As gerações podem ser definidas pela idade de nascimento, uma vez que este é um parâmetro seguro para identificar a dinâmica social no momento em que os nascidos em determinada época vivenciaram e como os fatos ajudaram a construir e compartilhar determinadas subjetividades.

Diferenças significativas podem ser observadas entre as três gerações de acordo com as concepções em relação ao mundo e em relação às atividades profissionais, conforme pode ser observado no Quadro 1:

Quadro 1: Período de nascimento, Relacionamento com o mundo e com as Atividades profissionais

Geração:	BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
<i>Período de Nascimento:</i>	Nascidos entre 1945 e 1965	Nascidos entre 1965 e 1977	Nascidos entre 1977 e 2000
<i>Em relação ao mundo:</i>	Otimistas em relação à mudança do mundo político, viveram uma fase de engajamento contra ditaduras e poderes tiranos.	Céticos e politicamente apáticos, refletem as frustrações da geração anterior e assumem a posição de expectadores da cena política.	Otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados.
<i>Em relação às atividades profissionais:</i>	<i>Workaholics</i> , valorizam o status e o crescimento profissional. São políticos, formam alianças para atingirem seus objetivos.	Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	São extremamente informais, agitados, ansiosos e impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.

Fonte: Adaptado de PUC (2014)

2.1 Geração Baby Boomers

O termo “baby boomers” faz referência à “explosão de bebês”, e diz respeito a pessoas nascidas no período de 1945 a 1965. Esta geração nasceu no período após a segunda guerra mundial, onde houve um imenso aumento populacional principalmente nos Estados Unidos, potencia vencedora da batalha (PUC, 2014).

As pessoas deste período cresceram em um momento onde houve grandes transformações no mundo por conta da necessidade de reconstrução das suas cidades e das vidas abaladas pela guerra. Tais indivíduos foram criados por pais que vivenciaram os horrores da guerra e foram criados com princípios de liberdades e de sacrifício, dando valor as conquistas pessoais e dedicação ao trabalho, o que se traduz em profissionais que buscam uma carreira profissional com estabilidade e se dedicam bastante ao trabalho, prezando a lealdade e a disciplina, tendo como base princípios

hierárquicos dentro da instituição. São estes os profissionais que nos dias atuais se encontram mais ao topo da hierarquia organizacional (ANTUNES, 2009).

Segundo PUC (2014) os *baby boomers* vieram de uma época em que as mudanças, seja no ambiente empresarial ou econômico aconteciam gradativamente, o que gerava um clima de “estabilidade”. Por isso, esse profissional se via com dificuldade de aceitar mudanças, já que isso não era uma constante como acontece nos dias de hoje. Os profissionais desta geração começaram suas carreiras com a introdução e a utilização de novas tecnologias, inicialmente não sendo tão acessíveis para todos, mas com o rápido avanço das novas ferramentas tiveram que se adaptar às novas necessidades aprendendo a utilizá-las para não perder espaço para os mais jovens.

2.2 Geração X

O termo “Geração X” diz respeito a pessoas nascidas no período de meados de 1965 até 1977 (PUC, 2014). De acordo com o Olhar Digital (2011, p.1):

Nos Estados Unidos, o termo Geração X foi, inicialmente, referido ao período do "baby bust", ou seja, a geração pós-baby boom, quando as famílias começaram a ter menos filhos por casal. No Reino Unido, o termo foi utilizado primeiramente em 1964, em um estudo sobre a juventude britânica, que revelou uma geração de adolescentes com hábitos e preocupações diferentes das gerações anteriores. Eram jovens que dormiam juntos antes que estivessem casados, não acreditavam em Deus, não gostavam da Rainha e não respeitavam os pais.

Esses profissionais são dedicados ao trabalho, a carreira e um pouco mais flexíveis que a geração anterior. A principal necessidade de reconhecimento da geração X vem influenciada por um ambiente competitivo no qual as pessoas estão cada vez mais qualificadas e anseiam por resultados rápidos, o que os impede de fazer planejamentos futuros de carreira. Esse ambiente instável difere das décadas anteriores na qual um profissional com determinado nível de qualificação poderia se manter no seu cargo e planejar um futuro gradativo de crescimento (ANTUNES, 2009).

A Geração X está inserida em um contexto de transição entre as gerações anterior e a subsequente, onde na anterior o crescimento profissional era fator prioritário na vida. Apesar de prezar pelos valores como o status profissional e pela qualificação, já começam a perceber a necessidade da qualidade de vida buscando um equilíbrio na vida profissional e pessoal (CHIUZI, PEIXOTO & FUSARI, 2011).

2.3 Geração Y

O termo “Geração Y” diz respeito a pessoas nascidas no período de 1977 ao ano 2000. A geração Y cresceu mais independente em relação às outras gerações, uma vez que seus pais (principalmente as mães que sempre fizeram parte da base familiar) estavam se dedicando mais à carreira profissional, não podendo se dedicar tanto a família como nos períodos anteriores. Os jovens dessa geração vêm crescendo mais independentes e solitários, e não possuem a base dos princípios de hierarquia comuns nas gerações mais antigas, o que dificulta muito sua inclusão e interação social (ANTUNES, 2009).

Tais elementos impactam em fatores como o estilo de vida, o relacionamento estabelecido com o trabalho, e o comportamento frente a ele. Tais elementos podem ser observados no Quadro 2:

Quadro 2: Estilo de vida, Relacionamento com o trabalho e Comportamento

Geração:	BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
<i>Em relação ao estilo de vida:</i>	São responsáveis pelo estilo de vida que se tem hoje, de conquistas materiais, como casa, carro e acesso ao entretenimento.	Sentem-se a vontade com a tecnologia e já têm gosto pelo consumo de equipamentos eletrônicos.	Tecnologia e diversidade são coisas naturais na vida. Usam todos os recursos do celular e precisam estar conectados.
	Funcionários fiéis às organizações em que trabalham, fazem vínculo	Não se fidelizam as organizações, priorizam os interesses pessoais e não	A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a

<i>Em relação ao trabalho:</i>	com a empresa.	veem com bons olhos um currículo de 20 anos numa mesma empresa.	competência real e não a hierarquia.
<i>Em relação ao comportamento:</i>	Necessitam de justificativas profundas e estruturadas para tomar decisões.	Trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido e têm necessidade de <i>feedback</i> .	Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

Fonte: Adaptado de PUC (2014)

Conforme observado, as gerações se adaptam aos contextos da sociedade no período em que os indivíduos nascem e entram no mercado de trabalho, levando também em consideração os aspectos subjacentes vivenciados pelas gerações anteriores. Tais elementos estão relacionados à realidade econômica, acessibilidade à informação, e princípios familiares.

Como a Geração Y cresceu num ambiente em que bens materiais eram aos indivíduos como tentativa de suprir a ausência dos pais que estavam trabalhando, é um traço característico desta geração a busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Esta também é uma geração que lida melhor com a tecnologia em se comparando às outras gerações, uma vez que já cresceu com contato a televisão a cabo (o que também a aproximou mais de outras culturas) e da internet, já vivenciando em seu crescimento a disponibilização da banda larga com a internet de alta velocidade (PUC, 2014).

De acordo com a PUC (2014), a geração Y tende a ter um comportamento bem diferente das outras gerações quando estão no ambiente de trabalho, tendo a agir como se este fosse uma extensão de seu lar, uma vez que pessoas desta geração “levam para o trabalho o comportamento a que estão acostumados na casa dos pais. Falam de igual para igual mesmo com os chefes, assim como falam com os pais e nem sempre têm dimensão das consequências de seus erros” (PUC, 2014 p.1).

3 TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO

3.1 Motivação

A motivação é um tema amplamente abordado por diversos autores, que tentam explicar o fenômeno através da contextualização. De acordo com Lobos (1975) motivos são condições temporárias derivadas da fixação de objetivos. Para Morin (2001) existem vários conceitos para o trabalho. A interseção entre os múltiplos significados é: “uma atividade que tem um objetivo” (MORIN, 2001).

Para estudar a motivação para o trabalho é necessário estudar o sentido do trabalho em si. Morin (2001) trabalha a ideia da motivação como um substituto para o próprio sentido do trabalho, expondo a dimensão transcendental para o homem e colocando que as organizações devem relevar essa dimensão para humanizar o trabalho.

Bergamini (1997) expõe com clareza a natureza intrínseca da motivação, já introduzindo o papel das lideranças nesse contexto, quando diz que “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”. Sievers (1990) alerta para a importância de considerar as expectativas das pessoas, não somente pensando nelas como um insumo da produção e assim a classificando como um recurso humano.

Como consequência, as teorias motivacionais se transformaram em substitutos (com o mesmo valor) do sentido do trabalho para o funcionário (desse modo, Sievers (1990) corrobora com a ideia de Morin (2001)). Sievers (1990) também critica as teorias motivacionais, expondo que estas desconsideram a capacidade da pessoa em “compreender e relacionar-se com os sistemas sociais em que vivem”.

Se o ser humano for interpretado em termos mecânicos, não é possível levar em conta sua subjetividade (MORGAN, 2007). Por isso a imagem do homem motivado é apenas “um dos papéis do homem em nossa sociedade” (SIEVERS, 1990). Sievers (1990) expõe que o sentido do trabalho desapareceu quando este foi fragmentado, e por isso a motivação passou a ser estudada.

O fenômeno *Motivação* começou a ser observado nas organizações a partir de Taylor, quando este estudou na administração científica a maneira de otimizar a produção através da realização de tarefas repetitivas. Taylor buscava melhorar a produtividade oferecendo incentivos financeiros aos

empregados, pois acreditava que os empregados eram preguiçosos e se motivariam com o dinheiro oferecido.

Inicialmente esse pensamento obteve êxito, e a especialização nas tarefas consequentemente levou os empregados a produzirem mais. Desse modo havia demissões, pois eram necessários menos funcionários para realizar as atividades. Com as frequentes demissões, os empregados se preocupavam mais em manter o emprego do que em ganhar mais, o que ajudou a pôr abaixo o pensamento de que o salário motiva. Com o passar dos anos, foram criados modelos para explicar a motivação nas organizações.

O modelo das Relações Humanas contrapôs o modelo tradicional, pois dizia que tarefas repetitivas desencadeavam a desmotivação dos funcionários e que o ambiente necessário à motivação aconteceria através de contatos sociais. Assim, o modelo das Relações Humanas priorizava as necessidades sociais das pessoas, o que representou uma quebra de paradigma em relação à visão mecanicista. Um dos pensadores mais importantes desse modelo foi Elton Mayo, que observou o poder dos grupos informais.

O modelo das Relações Humanas foi “ultrapassado” pelo modelo dos Recursos Humanos, que tem em McGregor seu maior representante.

A maior crítica do modelo dos Recursos Humanos ao modelo anterior consistia no fato deste considerar o modelo das Relações Humanas *artificial*, porque objetivava iludir os funcionários e *inconsistente*, porque considerava apenas os contratos sociais e o dinheiro como fatores possibilitadores de gerar motivação nos funcionários.

3.2 Hierarquia de necessidades de MASLOW

Abraham H. Maslow foi um psicólogo norte americano que na obra no livro “Motivation and Personality” (1970) concebeu a hierarquia das necessidades, representada pela Figura 1.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Camargo (2009)

A hierarquia das necessidades apresentada por Maslow (1970) considera que o ser humano possui cinco diferentes níveis de necessidade, que podem trabalhar a favor da motivação (auto realização, estima, social), ou que podem atuar a favor da desmotivação (social, segurança, fisiológica). Os elementos dispostos na Figura 1 são mais bem explicados abaixo:

- **Auto realização:** Crescimento total, ser tudo que puder ser.
- **Estima:** Status, reconhecimento, respeito próprio, autoestima.
- **Social:** Afeição, aceitação, amizade, pertencer a um grupo.

➤ **Segurança:** Segurança física e emocional, não correr riscos.

➤ **Fisiológica:** Necessidades biológicas de sobrevivência, fatores vitais e instintivos como alimentação, abrigo, excreção entre outras.

A hierarquia das necessidades proposta por Maslow destaca que o ser humano tende a concentrar seus esforços para satisfazer as necessidades de níveis mais básicos, e na medida em que tais necessidades forem sendo satisfeitas é que o indivíduo passa a se preocupar com questões situadas em níveis mais elevados.

Ainda que a imagem de uma pirâmide passe a ideia de algo estático, a hierarquia das necessidades de Maslow foi proposta dentro de uma concepção bem dinâmica. O ciclo formado por esta dinâmica é apresentado por Hesketh e Costa (1980 p.60) nas linhas abaixo:

O ciclo dinâmico - privação, dominação, gratificação, ativação - continua, de modo que todas as necessidades básicas (fisiológicas, segurança, afiliação e estima) sejam satisfeitas e ocorra o surgimento da necessidade mais alta na hierarquia de Maslow: a necessidade de autorrealização. A privação das necessidades superiores (estima a autorrealização) não produz uma reação de emergência ou de desespero, como pode acontecer com a privação das necessidades mais inferiores da hierarquia. Muitas vezes, essas necessidades podem surgir não apenas a partir da gratificação das necessidades inferiores, mas também como consequência da renúncia e supressão, voluntária ou forçada, dessas necessidades.

Cabe a ressalva que no livro “Motivation and Personality”, escrito por Maslow (1970) que deu origem à hierarquia das necessidades não apresenta a famosa pirâmide, que provavelmente foi elaborada por outros autores para representar a ideia central de Maslow. Apesar de facilitar a compreensão, recomenda-se atenção à interpretação da hierarquia das necessidades pelo viés de uma pirâmide – que pode induzir à compreensão que para uma necessidade ser o foco de atenção outra necessidade considerada de nível inferior precisa estar plenamente satisfeita, o que vai de encontro ao desenvolvimento elaborado pelo Maslow (1970).

3.3 Teoria dos Dois Fatores de HERZBERG

Frederick Herzberg (1923-2000) foi um Psicólogo Clínico americano que buscou compreender os desejos das pessoas em relação ao trabalho. Como resultado dos seus estudos Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores, rompendo com a visão tradicional que considerava fatores de Satisfação x fatores de Insatisfação, ao passo que a Teoria dos Dois Fatores considerava Fatores Motivacionais (relacionados à Satisfação x não Satisfação) e Fatores Higiênicos (que considerava a não Satisfação x insatisfação).

Os Fatores Motivacionais conduzem à satisfação no trabalho por meio do escopo do cargo, e os Fatores Higiênicos conduzem à insatisfação por meio do “empobrecimento” das atividades do cargo, do salário, e do ambiente de trabalho (incluindo colegas e supervisores), uma vez que atividades mais desafiantes tendem a ser mais motivadores que atividades mais rotineiras (Herzberg, 1966).

Pilatti (2012) chama a atenção para a necessidade de compreender a intenção de Herzberg (1968) a fim de diferenciar os conceitos de satisfação e de motivação. Segundo Pilatti (2012, p.21), “Motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade”.

Em resumo, Herzberg considerava que os fatores higiênicos estão mais intimamente relacionados às questões extrínsecas, que podem gerar a insatisfação ou a não-insatisfação; ao passo que os fatores motivacionais estão ligados à aspectos intrínsecos e podem desencadear a satisfação, conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 3: Fatores Higiênicos X Fatores Motivacionais

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
. Extrínsecos: Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	. Intrínsecos: quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte: Adaptado de Herzberg, 1966

3.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor nasceu em 1906 (falecendo em 1964) nos Estados Unidos, em Detroit. Fez doutorado e lecionou Psicologia Social em Harvard, e foi professor de Psicologia no MIT, onde através de uma pesquisa para responder ao Alfred Sloan, membro da Comissão Consultiva do Instituto, a questão se "*Os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si?*" criou a teoria X e Y. Em 1960 publicou "*O Lado Humano das Organizações*", aonde expunha que a motivação dos funcionários é um reflexo do tratamento dado pelo líder, baseado na sua visão do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização (Robbins, 2009).

A Teoria X e Y de McGregor foi publicada em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. O entendimento de McGregor é que a administração tem o papel de criar na organização um ambiente "no qual os membros da organização, em todos os níveis, possam alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização".

Durante mais de vinte anos McGregor estudou e pesquisou diversas organizações para saber a percepção dos gestores sobre o comportamento humanos nas organizações. Desse estudo derivaram duas conclusões, e para elas foi criada uma nova teoria, chamada teoria X e Y.

A primeira conclusão reside na teoria X, e está baseada no Modelo Tradicional e no Modelo das Relações Humanas. Diz que as pessoas evitam o trabalho por ter antipatia extrema a ele. A concepção dessa teoria é que as pessoas são preguiçosas e querem evitar responsabilidades, conforme exposto por McGregor (1970) citado por Pasquetti (2004):

O ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.

De acordo com Motta (1987) pode-se compreender os pressupostos da teoria:

As pessoas são preguiçosas e indolentes; Evitam o trabalho; Evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; Precisam ser controladas, dirigidas e avaliadas; São ingênuas e sem iniciativa; Trabalhador não participa das decisões; Estilo de administração duro, rígido e autocrático; Trabalho bitolado nos métodos racionais/rotineiros de trabalho; Pessoas trabalham dentro de esquemas e padrões planejados e organizados para atingir os objetivos organizacionais; Abordagem Clássica.

Da segunda conclusão derivou a Teoria y, que é o oposto da Teoria x. Esta teoria considera que o trabalho traz satisfação às pessoas e por isso elas estão sempre dispostas a cumprir bem sua função. Essa teoria une os objetivos individuais aos das organizações, partindo dos seguintes pressupostos destacados por McGregor (1970) citado por Pasquetti (2004).

De acordo com Motta (1987) pode-se compreender os pressupostos da teoria:

As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; Trabalho é natural; Procuram e aceitam responsabilidades e desafios; Podem ser auto-motivadas; auto-dirigidas e auto-avaliadas; São criativas e competentes; Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades; Estilo de administração aberto, dinâmico e democrático; Ampliação do cargo para maior significado ao trabalho; Encoraja-se o crescimento individual e proporciona-se orientação quanto aos objetivos

Neste aspecto, McGregor desenvolveu as Teorias X e Y, cada uma considerando premissas distintas em relação à natureza e ao comportamento no trabalho, conforme se apresenta abaixo:

Quadro 4: Concepções das Teorias X e Y

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funcionários não gostam de trabalhar. ➤ São preguiçosos e não gostam de responsabilidade. ➤ Devem ser controlados e até coagidos a trabalhar. ➤ O trabalho é um fardo necessário para sobrevivência. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O trabalho pode ser prazeroso ➤ As pessoas tem o trabalho como atividade inerente ao dia-a-dia tanto quando diversão e descanso. ➤ Funcionários são criativos e gostam de responsabilidades e desafios. ➤ Podem se autodirecionar, merecendo liberdade e confiança

Fonte: Adaptado de Robbins (2009)

As teorias X e Y parecem não “conversar entre si”, o que gerou críticas a McGregor. Para ajustá-las, McGregor estava trabalhando na teoria Z antes de sua morte, que vinha ser uma síntese entre as duas teorias baseada nos princípios de controle informal; decisões compartilhadas; preocupação com o funcionário; transmissão de informações para os níveis hierárquicos mais baixos, dentre outros (Motta, 1987).

McGregor criou a teoria X e Y, e através delas tirou conclusões sobre o pensamento que os administradores tinham sobre seus funcionários. A teoria X remete tanto ao Modelo Tradicional como o Modelo das Relações Humanas, pois considera que os funcionários têm antipatia extrema ao trabalho, e por isso tentam evitá-lo. A teoria Y é o oposto à teoria X, pois considera que as pessoas veem que o trabalho só gera satisfação.

Esses modelos e teorias são os principais pilares para as teorias sobre motivação organizacional mais aceitas na atualidade, apresentadas sobre os aspectos de teorias de conteúdo, teorias de processo e teoria de reforço. Para Morin (2011), atualmente, uma das principais discussões é sobre a necessidade haver sentido no trabalho, pois o “prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho”.

A Teoria de McGregor foi um dos pilares que serviram como alicerce para as modernas teorias de Motivação e Liderança. A Teoria X e Y compara estilos de liderança totalmente opostos e estuda os pressupostos sobre fatores ambientais que podem incentivar a motivação do homem nas organizações. Pode-se dizer que, de certo modo, tanto a teoria X quanto a Y tratam de eficiência.

4 – O PAPEL DO PROFESSOR

Atualmente os professores devem desenvolver papéis que vão além de “dar aulas”. Cabe ao docente a construção do conhecimento em conjunto com os alunos, uma vez que é ele quem deve ser o foco do processo de ensino-aprendizagem (RONCA, 1996).

O professor deve ser um questionador, direcionando a atenção do aluno à busca pela construção de respostas, pois em um mundo dinâmico não se deve oferecer respostas prontas com o objetivo de estimular o desenvolvimento do aluno (ANTUNES, 2002).

De acordo com Auilo (2009, p.1) no desempenho do seu papel, os professores “nunca se empenham em explicar sua visão pessoal de mundo, mas simplesmente convidam seus alunos a ficarem ao seu lado para que eles possam ver o mundo por eles mesmos”.

Freire (1996) já destacava a importância da ação docente, pois, segundo ele, é ela que constitui “a base de uma boa formação escolar”, além de contribuir na “construção de uma sociedade pensante”.

4.1 O Professor enquanto um Líder da Geração Y

Para Bergamini (1994) a maior parte das definições de liderança tem em comum o fato de considerar que ela seja um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas; e que trata-se de um processo intencional dos líderes de influenciar seus seguidores.

Apesar de o verbete “liderança” ser usado na língua inglesa a mais de 200 anos ele apareceu por volta do ano de 1300, e “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história da escrita” (STORGDILL, 1974).

Por se tratar de um fato tão antigo e com tantas definições, Storgdill (1974) considera importante repassar uma ampla variedade de definições para obter uma visão abrangente sobre o assunto.

Boa parte dos estudos sobre liderança considera especialmente o que o líder é, e procura entender sua personalidade. Outra parte dos estudos procura identificar o que o líder faz, definindo seu estilo de liderança, enquanto outros pesquisadores se concentram em analisar as circunstâncias e as variáveis ambientais que determinam o sucesso (BERGAMINI, 1994).

A preocupação em pesquisar como um bom líder deve agir surgiu após a segunda guerra, em especial nos Estados Unidos. Nessa época foram criados diversos instrumentos para analisar o comportamento do líder, dentre os quais os se destacaram os questionários (BERGAMINI, 1994).

Ainda hoje, e cada vez mais, a Liderança é amplamente estudada porque a personalidade dos executivos interfere no modo das empresas serem administradas (LAPIERRE, 1989), o que pode fazer a diferença entre grandes empresas e organizações medíocres. No entanto, há paradigmas que determinam estilo e a força das lideranças, bem como sua eficácia em conquistar os objetivos organizacionais (OULMET, 2002). Por isso o líder deve identificar quais são esses paradigmas para exercerem o estilo mais favorável à organização.

Rowe (2002) trabalha com a ideia que a liderança estratégia é o melhor meio para atingir os objetivos organizacionais, mas frisa a importância de o ambiente permitir os líderes exercer esse estilo, o que traz a dimensão da cultura organizacional para a discussão. Já Knickerbocker (1948) amplia a discussão, realçando a liderança situacional, destacando que o líder “emerge das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar”.

Lublt (2002) ressalta que “as organizações precisam questionar os elementos de sua cultura”, destacando o quanto uma cultura permissiva ou tolerante pode ser nociva à empresa, e exemplifica ilustrando o caso de líderes narcisistas.

Para Bergamini (1994) os termos *motivação* e *liderança* parecem unidos na teoria e na prática por suas relações de causa e efeito. Em 1964 Hollander propôs a teoria das trocas “destacando como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder” (BERGAMINI, 1994).

Isso leva a crer que um líder será mais aceito quanto maior for seu empenho em facilitar a realização dos objetivos dos seguidores. Também por essa ótica, segundo Bergamini (1994), é que House e Mitchel propuseram a teoria caminho-objetivo.

Com a visão de liderança como administração do sentido é que Bergamini (1994) considera *motivação* e *liderança* como assuntos entrelaçados, pois para a motivação continuar existindo é necessário que o trabalhador continue vendo sentido em seu trabalho. Nessa ótica é que as teorias X e Y de McGregor influenciaram tanto nos dois campos.

Sendo o professor um indivíduo pertencente à Geração Y e que está em contato com outras pessoas pertencentes a esta mesma geração, ele precisa exercer seu papel de liderança à frente do grupo de alunos o qual ensina. Para tanto, a fim de que seja mais efetivo nessa missão, é importante que o docente tenha habilidades pessoais e suporte institucional para exercer seu papel da melhor maneira possível.

5 – METODOLOGIA

Em relação à abordagem esta pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que ela busca compreender melhor um determinado fenômeno em maior profundidade, em detrimento de menor abrangência, concentrando-se em um caso específico (VERGARA, 2010).

De acordo com Vergara (2010), quanto aos seus fins este trabalho deve ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois ela busca descrever uma realidade tal como a maneira como ela é percebida.

Segundo LAKATOS e MARCONI (2001), esta é uma pesquisa bibliográfica e documental quanto aos seus meios, pois faz uso de artigos científicos, livros, sites para sua composição, além de documentos institucionais.

A classificação deste trabalho é resumida por meio do Quadro 5:

Quadro 5: Classificação da pesquisa

<i>Abordagem do problema</i>	- Pesquisa qualitativa
<i>Quanto aos fins</i>	- Descritiva
<i>Quanto aos meios</i>	- Bibliográfica

Fonte: dados da pesquisa (2015)

6 – O CEFET/RJ

6.1 Eixo estratégico do CEFET/RJ

De acordo com o Planejamento Estratégico contido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado para o período compreendido entre 2015 e 2019, o CEFET/RJ guia-se pelas seguintes diretrizes que compreendem como sendo sua visão: “Tornar-se Universidade Federal de Ciências Aplicadas do Rio de Janeiro” (CEFET, 2015).

De acordo com a instituição, seu propósito frente à sociedade é (CEFET, 2015):

Gerar e disseminar conhecimento e promover educação através de ensino, pesquisa e extensão, propiciando a formação humanística, científica tecnológica, político-social e ética de cidadãos, capazes de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Deste modo, o CEFET/RJ estabelece a visão, a missão, e os valores apresentados nas linhas acima como diretrizes para o seu desenvolvimento. A instituição entende que tais diretrizes formam um alicerce suficiente para sustentar suas ambições de crescimento e de desenvolvimento, migrando de um Centro de Educação Tecnológica para uma universidade Federal de Ciências Sociais Aplicadas.

6.1.1 Histórico

A origem das escolas de ensino profissionalizante tem sua história diretamente ligada aos Centros Tecnológicos, onde em 1909 o presidente da república Nilo Peçanha determinou por decreto e em caráter de abrangência nacional a criação de Escolas de Aprendizes Artífices em cada capital do país, de forma que seria possível proporcionar um ensino primário, profissional e gratuito.

Em 1917 houve a instituição CEFET/RJ, que teve sua vocação definida pela Prefeitura Municipal do Distrito Federal (origem do atual Centro), ao criar a Escola Normal de Artes e Ofícios Wenceslau Brás, que naquele momento tinha a missão de formar professores, mestres e contramestres para o ensino fundamental.

Em 1937 o Ministério da Educação sofreu reformulações, o que fez com que a instituição CEFET/RJ passasse a ser um liceu voltado ao ensino profissional em diversos ramos e níveis de ensino, assim como ocorreu com as Escolas de Aprendizes Artífices porque também eram sustentados pela união.

A partir de 1959 a instituição extinguiu os cursos de nível básico para se concentrar nos cursos de nível técnico, e em 1966 passou a ofertar cursos de nível superior, começando por Engenharia de Operação. A Escola passou por diversas transformações e já funcionou por outras designações, até que em 1967 passou a se chamar Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca, como “homenagem póstuma ao primeiro Diretor escolhido a partir de uma lista tríplice composta pelos votos dos docentes” (CEFET, 2015), e a partir de 30 de junho de 1978 por meio da Lei nº 6.545 transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica, nomenclatura pela qual opera até os dias atuais.

Atualmente, o grande desafio percebido pelo CEFET/RJ no tocante à maneira de se posicionar frente ao setor educacional brasileiro é a transformação em universidade, passando de Centro de Educação Tecnológica para Universidade Federal de Ciências Sociais Aplicadas. E para mais este desafio histórico é que a instituição precisa contar com um corpo docente qualificado e atuando em alto nível.

6.2 Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

O CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) tem como missão atuar exatamente na proposta de constituição do CEFET. Como isso, espera-se que sua atuação corresponda aos anseios da instituição, e que suas atividades superem questões burocráticas a fim de prestar adequado suporte à atividade dos docentes para o trato com os alunos e com a sociedade.

De acordo com o Art. 6º do Regulamento do CEPE (CEFET, 2015), são atribuições do CEPE:

I. elaborar, aprovar e reformar seu Regulamento Interno para homologação do Conselho Diretor; II. elaborar o próprio calendário de funcionamento; III. elaborar e encaminhar a Política Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão ouvidas as propostas dos respectivos conselhos especializados, para homologação do Conselho Diretor; IV. zelar pela execução da Política Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão; V. apreciar projetos institucionais de ensino, pesquisa e extensão mediante propostas dos respectivos conselhos especializados; VI. apreciar e pronunciar-se sobre acordos e convênios destinados ao ensino, pesquisa e extensão; VII. aprovar os calendários acadêmicos, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados; VIII. homologar os regulamentos gerais e as normas gerais pertinentes ao ensino, pesquisa e extensão, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados; IX. homologar os Regulamentos do Conselho de Ensino – CONEN, do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação – COPEP e do Conselho de Extensão - CONEX; X. propor e aprovar diretrizes para criação de novos cursos, ouvidos os respectivos conselhos especializados; XI. apreciar e pronunciar-se sobre a criação, modificação, suspensão e extinção de cursos, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados; XII. propor e aprovar diretrizes para elaboração dos editais dos processos seletivos para ingresso nos cursos ministrados pelo CEFET/RJ, ouvidos os respectivos conselhos especializados; XIII. aprovar o número de vagas iniciais e possíveis alterações para cada curso da instituição, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados; XIV. propor e aprovar diretrizes de contratação de servidores, ouvidos os conselhos especializados, quando couber; XV. aprovar editais de concurso público para contratação de servidores, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados, quando couber; XVI. propor e aprovar normas para regulamentação das atividades acadêmicas dos servidores do CEFET/RJ; XVII. propor e aprovar normas internas de avaliação e qualificação de docentes, ouvidos os conselhos especializados; XVIII. propor e aprovar normas para a revalidação e o reconhecimento de diplomas de cursos nos limites da legislação vigente, ouvidos os conselhos especializados, quando couber; XIX. deliberar sobre questões relativas à avaliação institucional e acadêmica de cursos; XX. recomendar diretrizes para ações de suporte administrativo às atividades acadêmicas; XXI. deliberar sobre recursos ou representações pertinentes à matéria de ensino, pesquisa ou extensão submetidos à sua apreciação.

Deste modo, verifica-se que o CEPE tem ação direta junto às questões relacionadas aos docentes, e que dentro de suas atribuições há tantas atividades de natureza mais burocrática, quanto atividades de cunho mais estratégico.

O capítulo a seguir se propõe a analisar se as atividades realizadas pelo CEPE podem influenciar no processo motivacional dos docentes do CEFET/RJ. Isso será feito à luz das teorias clássicas de motivação, já apresentadas nas páginas anteriores.

7 – O SUPORTE DO CEPE AOS DOCENTES DA GERAÇÃO Y DO CEFET/RJ

A partir da análise das teorias clássicas de motivação, juntamente com as atividades exercidas pelo Conselho e Ensino, Pesquisa e Extensão, é que se pretende elaborar o panorama a seguir. Contudo, nota-se que diversas atividades exercidas pelo CEPE são de cunho interno, e referem-se a questões administrativas ou burocráticas necessárias à própria existência do conselho, e não às questões que afetam mais diretamente aos docentes, neste caso àqueles que fazem parte da Geração Y. Tal representação é exposta pelo Quadro 6:

Quadro 6: Atividades internas do CEPE

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Parágrafo	Regulamento
I.	Elaborar, aprovar e reformar seu Regulamento Interno para homologação do Conselho Diretor;
II.	Elaborar o próprio calendário de funcionamento;
III.	Elaborar e encaminhar a Política Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão ouvidas as propostas dos respectivos conselhos especializados, para homologação do Conselho Diretor;
IV.	Zelar pela execução da Política Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão;
	VIII. homologar os regulamentos gerais e as normas gerais pertinentes ao ensino, pesquisa e extensão, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados;
IX.	Homologar os Regulamentos do Conselho de Ensino – CONEN, do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação – COPEP e do Conselho de Extensão - CONEX;
XII.	Propor e aprovar diretrizes para elaboração dos editais dos processos seletivos para ingresso nos cursos ministrados pelo CEFET/RJ, ouvidos os respectivos conselhos especializados;
XIII.	Aprovar o número de vagas iniciais e possíveis alterações para cada curso da instituição, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados;
XIV.	Propor e aprovar diretrizes de contratação de servidores, ouvidos os conselhos especializados, quando couber;
XV.	Aprovar editais de concurso público para contratação de servidores, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados, quando couber;
XVIII.	Propor e aprovar normas para a revalidação e o reconhecimento de diplomas de cursos nos limites da legislação vigente, ouvidos os conselhos especializados, quando couber;
XIX.	Deliberar sobre questões relativas à avaliação institucional e acadêmica de cursos;

Após a retirada de 12 das 21 atividades exercidas pelo CEPE é que se se realizará a análise das atividades mais diretamente relacionadas aos docentes por meio das teorias de motivação.

O Quadro 7 apresenta as 9 atividades formais do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão que estão ligadas mais diretamente à atuação dos docentes, distinguindo-as em atividades higiênicas ou motivacionais, de acordo com a Teoria dos 2 Fatores de Herzberg.

Quadro 7: Atividades do CEPE com impacto externo

Atividade / Fator	Higiênico	Motivacional
V. Apreciar projetos institucionais de ensino, pesquisa e extensão mediante propostas dos respectivos conselhos especializados;		x
VI. Apreciar e pronunciar-se sobre acordos e convênios destinados ao ensino, pesquisa e extensão;	x	
VII. Aprovar os calendários acadêmicos, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados;	x	
X. Propor e aprovar diretrizes para criação de novos cursos, ouvidos os respectivos conselhos especializados;	x	
XI. Apreciar e pronunciar-se sobre a criação, modificação, suspensão e extinção de cursos, mediante propostas dos respectivos conselhos especializados;	x	
XVI. Propor e aprovar normas para regulamentação das atividades acadêmicas dos servidores do CEFET/RJ;		x
XVII. Propor e aprovar normas internas de avaliação e qualificação de docentes, ouvidos os conselhos especializados;		x
XX. Recomendar diretrizes para ações de suporte administrativo às atividades acadêmicas;		x
XXI. Deliberar sobre recursos ou representações pertinentes à matéria de ensino, pesquisa ou extensão submetidos à sua apreciação.	x	

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir dos Quadros 6 e 7 é possível notar uma concentração das atividades do CEPE entre burocráticas e higiênicas, restando apenas 3 atividades (de um total de 21) em uma esfera motivacional.

A partir desta análise é possível elaborar cenários a fim de compreender em qual nível da hierarquia das necessidades de Maslow tais atividades se encontram. Contudo, compreende-se que a Teoria dos 2 Fatores proposta por Herzberg é a mais conveniente para a realização de tal análise, dado que a partir da consideração que a motivação é intrínseca, que depende mais dos processos internos de cada indivíduo, um estímulo que pode conduzir a motivação em um nível social para uma pessoa pode atuar em um nível de estima para outra pessoa. Com essa consideração, se torna desnecessária a análise o nível em que a motivação pode ocorrer, uma vez que o objetivo deste estudo é compreender se a atividade oferece ou não suporte à motivação.

Pensamento semelhante se aplica à Teoria X e Y de Mc Gregor. Deverá ficar mais à cargo do perfil dos gestores acadêmicos de cada unidade a ponte e a transmissão das deliberações do CEPE junto ao corpo docente. A maneira como as atividades serão transmitidas podem impactar na percepção dos docentes, e de acordo com a Teoria é a visão das lideranças que vai impactar nesta percepção, dependendo se o líder em questão tem uma concepção X, ou se o líder em questão tem uma visão de mundo mais voltada para o Y.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar o suporte institucional que o CEFET-RJ oferece aos docentes da Geração Y para a atuação junto aos alunos por meio do CEPE, especificamente em relação às demandas motivacionais. O novo perfil de professores, jovens da Geração Y, possui desejos e esquemas motivacionais diferentes daqueles de outras gerações.

A partir da revisão bibliográfica da literatura sobre as Teorias Clássica de motivação, compreendeu-se que o CEFET parece não ter atualizado sua legislação interna a fim de lidar com um novo perfil de profissional. Este entendimento leva à compreensão que as ações do CEPE não encontram correspondentes nos objetivos das Teorias Clássicas sobre motivação.

A motivação é intrínseca, e uma organização como o CEFET/RJ pode contribuir para sua ocorrência por meio de aspectos ambientais; portanto, a atuação do CEPE pode ser uma oportunidade de a

instituição estimular a ocorrência da motivação entre os seus profissionais, em especial, neste caso, dos professores que fazem parte da Geração Y.

Formalmente, notou-se que o CEFET/RJ poderia fornecer melhores subsídios para a ocorrência da motivação por meio das ações do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Um ponto de análise é a necessidade de observar se a organização faz uso de outros instrumentos com a finalidade de oferecer maior suporte nas questões que estejam relacionadas ao nível de satisfação e motivação.

Sem assuntos mais intimamente relacionados explorados pelo CEPE, a questão motivacional parece ficar mais a cargo das ações dos gestores das unidades. A partir disso, infere-se haver elevada heterogeneidade no tocante ao processo motivacional nas diferentes unidades da instituição.

Por fim, a partir dos elementos expostos sugere-se que futuros trabalhos realizem análise de como a gestão das unidades influencia na questão motivacional dos professores da Geração Y. Sugere-se também a análise das atividades do CEPE por meio das Teorias Contemporâneas sobre motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, C. A.. **Avaliação da aprendizagem escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho** (2ª. ed.). São Paulo: Bomtempo, 2009.
- AUILO, Cintia. (2009) Educação é tudo! Disponível em: <https://eduq.wordpress.com/o-papel-do-professor>. Acesso em 7 jan 2015
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMARGO, D. **Psicologia Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. Pág 43-48.
- CEFET, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. **CEFET**. Disponível em <http://portal.cefet-rj.br/> Acesso em 7 jan 2015.
- CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik ERIKSON. Temas psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, dez. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 jan 2015.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996
- HERZBERG, Frederick I. 1968. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rev. Administração de Empresas, Rio de Janeiro. 20(3): 59-68, jul./ set. 1980
- KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: uma conceituação e algumas implicações**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 1948.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001. 288p.
- LAPIERRE, Laurent. **Imaginário, Administração e Liderança**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, 1989.
- LOBOS, Júlio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, 1975.
- LUBLT, Roy. **O impacto dos gestores Narcisistas nas Organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 2002.
- MASLOW, A. H. (1970) **Motivation and personality**, 3 ed., R. D. Frager e J. Fadiman (orgs.) Copyright 1997. Adaptado com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nova Jersey. Disponível em http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivation%20and%20personality/publicacao/index.html#/20/. Acesso em: 27 set 2014.

- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORIN, Estelle. M. **Os sentidos do trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 2001
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 3a ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.
- OLHAR DIGITAL (2011). **Gerações X, Y e baby boomers**: quem são? Disponível em: http://olhardigital.uol.com.br/noticia/geracao_y_conheca_os_jovens_que_nasceram_junto_da_revolucao_tecnologica/17385 Acesso em 5 jan 2014.
- OULMET, Gérard. **As armadilhas do paradigma da Liderança**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 2002.
- PASQUETTI, Luis Antônio. 2004. **Motivação nas Organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários**. Disponível em <http://www.anaceu.org.br/conteudo/artigos/publicacoes/06%20-%20Publicacoes%20-%20Luis%20Antonio%20Pasquetti.pdf> Acesso em 04 2009.
- PILATTI, Luiz Alberto. 2012. **Qualidade de Vida no Trabalho e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Possibilidades-Limite das Organizações** REVISTA BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA. v. 04, n. 01, jan./jun. 2012, p. 18-24
- PUC, Pontifícia Universidade Católica. (2014) **Entendendo gerações: veteranos, boomers, X e Y**. Disponível em <http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y> Acesso em 07 jan 2015.
- ROBBINS, Stephens P. (2009). **Comportamento organizacional**. 13 ed. São Paulo: Pearson Education.
- RONCA, Paulo Caruso. **A prova operatória**. Ed. Finep, São Paulo, 1996.
- ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 2002.
- SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 1990*
- STOGDILL, R. M. **Handbook os leadership**. New York: McMillan/Free Press, 1974.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração** - 12ª Ed. Rio de Janeiro, Métodos: 2014.