

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SUL-RIO-GRANDENSE
Câmpus Pelotas

**GESTÃO MOTIVACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO,
UMA FERRAMENTA CAPAZ DE PROPORCIONAR O
ENVOLVIMENTO DE
TODOS POR UM APRENDIZADO MELHOR**

Ary da Rosa Torres

Pelotas, 2015



**INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE
CAMPUS PELOTAS
PROGRAM DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA**

ARY DA ROSA TORRES

**GESTÃO MOTIVACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO,
UMA FERRAMENTA CAPAZ DE PROPORCIONAR O ENVOLVIMENTO DE
TODOS POR UM APRENDIZADO MELHOR**

PELOTAS

2015

ARY DA ROSA TORRES

**GESTÃO MOTIVACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO,
UMA FERRAMENTA CAPAZ DE PROPORCIONAR O ENVOLVIMENTO DE
TODOS POR UM APRENDIZADO MELHOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Tecnologia (MPET), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, Campus Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Glaucius Décio Duarte

Coorientador: Prof. Dr. José Aloysio Bzuneck

Pelotas

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha Catalográfica

T693g Torres, Ary da Rosa.
Gestão motivacional na instituição de ensino, uma ferramenta capaz de proporcionar o envolvimento de todos por um aprendizado melhor / por Ary da Rosa Torres. – 2015.
161 f. : il. ; 30 cm.
Orientador: Prof. Dr. Glaucius Décio Duarte; Co-orientador: Prof. Dr. José Aloysio Bzuneck.
Dissertação (mestrado) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado Profissional em Educação e Tecnologia, Pelotas, 2015.
1. Motivação. 2. Aprendizagem. 3. Gestão motivacional. 4. Ensino à distância. I. Duarte, Glaucius Décio. II. Bzuneck, José Aloysio. III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – IFSul. IV. Título.

CDD 371

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Camila R. Quaresma Martins CRB 10/1790
Biblioteca IFSul - Câmpus Pelotas

Ary da Rosa Torres

**GESTÃO MOTIVACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO,
UMA FERRAMENTA CAPAZ DE PROPORCIONAR O ENVOLVIMENTO DE
TODOS POR UM APRENDIZADO MELHOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Tecnologia (MPET), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, Campus Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

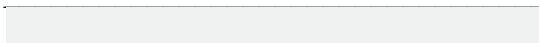
Orientador: Prof. Dr. Glaucius Décio Duarte

Coorientador: Prof. Dr. José Aloysio Bzuneck

Aprovada pela banca examinadora em 23/02/2015

Prof^ª. Dr^ª. Denise Nascimento Silveira- UFPEL

Prof. Dr. Luis Otoni Meireles Ribeiro- IFSUL

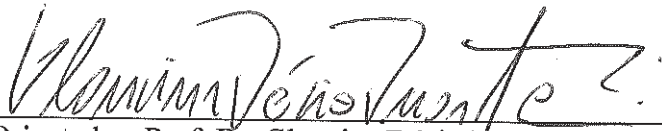



**GESTÃO MOTIVACIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO,
UMA FERRAMENTA CAPAZ DE PROPORCIONAR O ENVOLVIMENTO DE
TODOS POR UM APRENDIZADO MELHOR**

Ary da Rosa Torres

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Tecnologia (MPET), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense, Campus Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada pela banca examinadora em 23/02/2019.


Orientador: Prof. Dr. Gláucius Décio Duarte- IFSUL
Orientador


Coorientador: Prof. Dr. José Aloysio Bzuneck- UEL
Coorientador

Prof^a. Dr^a. Denise Nascimento Silveira- UFPEL


Prof. Dr. Luis Otoni Meireles-Ribeiro- IFSUL


Prof. Dr. Renato Neves Allemann- IFSUL

DEDICATÓRIA

Aos meus pais (*in memoriam*), que já naquela época acreditavam que só o conhecimento poderia nos tornar livres e embora não tenham tido a oportunidade de nos proporcionar tal feito enquanto viveram, nunca deixaram que essa chama apagasse, ainda que aos 63 anos, ao concluir esse mestrado, ofereço-lhes em meu nome e dos meus 12 irmãos pela forma como nos educaram, fazendo com que ainda hoje, nos mantenhamos unidos e preservando seus valores de que tanto nos orgulhamos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, dado ao grande número de pessoas e entidades que nos envolvemos durante o andamento de um programa de mestrado, não é tarefa fácil de fazer.

Primeiramente a Deus, ser superior e divino que me faz acreditar que tudo posso, me mostra os diversos caminhos da vida e a partir de minhas escolhas ilumina a estrada que julgo ser a mais correta.

Muito obrigado aos colegas, que fizeram parte desse programa, mesmo que rapidamente, de uma maneira ou de outra me permitiram construir algo em comum.

Aos incansáveis professores que sempre fizeram o possível, por vezes, até um pouco mais, para que saíssemos daqui, como legítimos portadores do espírito de socialização do conhecimento adquiridos no decorrer desse programa de mestrado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Glaucius Decio Duarte, incansável no encaminhamento dessa obra, assim como, pelo estímulo e apoio tão necessários, na hora em que nos deparamos com as incertezas em dar continuidade a esse trabalho.

Ao Prof. Dr. Aloyseo Bzuneck da Universidade Estadual de Londrina, nosso reconhecimento pelo incansável apoio, não só no exame e recomendação de material para essa pesquisa, mas principalmente pelo seu comprometimento na orientação dessa dissertação. Professor Bzuneck suas obras não deixam dúvidas sobre a contribuição que tem trazido para a motivação no ensino, quanto maior o grau de motivação, melhor será o aprendizado.

A amiga e professora Ivana Caldeira, que me permiti desde os nossos tempos de graduação, fazer com que me desenrole das teias estatísticas, Ivana, você como sempre, além de professora uma incansável amiga.

Com distinção registro e dedico essa obra como tributo, à minha família, sacrificada nesse projeto, em função da privação dos dias de convívio que precisei estar direcionado para essa investigação científica, vocês sempre entenderam o que significa esse projeto para minha vida e sempre torceram pela conclusão desse estudo, Iara, Patrícia, Carolina e Cecilia, essa obra também é um pouco de vocês, ninguém faz nada sozinho, além do mais, somos uma família, sofremos e somos felizes juntos.

A professora Denise Silveira, professores Luiz Otoni e Renato Allemand, membros dessa banca examinadora, peço desculpas pela insistência nos convites, agradeço seus aceites, seus pareceres foram essenciais para a conclusão dessa obra.

A todos demais não citados aqui, mas que de uma maneira ou de outra contribuíram ou me encorajaram para realização dessa produção se sintam reconhecidos com o meu muito obrigado.

Os líderes devem mobilizar as pessoas. Devem fazê-las se apaixonar por algo que nunca viram – às vezes, algo que ainda não existe.

Rosabeth Moss Kanter

RESUMO

TORRES, Ary da Rosa. Gestão Motivacional Na Instituição De Ensino, Uma Ferramenta Capaz De Proporcionar O Envolvimento De Todos Por Um Aprendizado Melhor. 2015.160f. Dissertação Mestrado Profissional em Educação e Tecnologia do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-Campus Pelotas, Pelotas - RS

Este trabalho de Dissertação de Mestrado contempla uma pesquisa quantitativa, aplicada em um polo do ensino a distância no (SEPC) Sistema de Ensino Presencial Conectado online na cidade de Pelotas (RS), onde o aluno tem aulas presenciais obrigatórias uma vez por semana. A investigação demonstra dentre vários aspectos avaliados sobre a infraestrutura ofertada pela entidade, que a qualidade de seu suporte exerce influências na motivação do aluno para estudar, demonstrando ainda que a motivação do aluno muda à medida que este evolui na sua formação. A pesquisa abrange uma amostra de 4 turmas do curso de administração de diferentes semestres do turno da noite. Os alunos responderam um questionário de 23 perguntas objetivas divididas em 4 diferentes categorias. Na primeira categoria, a resposta que mais chama atenção positivamente é a satisfação dos alunos pela escolha do sistema de ensino a distância para sua formação superior, por outro lado o que mais incomoda os alunos é a falta de oferta de vagas para estágio remunerado. Na categoria seguinte, encontra-se o bloco de respostas mais homogêneas, destacando-se, a questão que demonstra que o nível de motivação dos estudantes cresce à medida que os alunos forem galgando semestres dentro do curso. Na 3ª categoria encontram-se as respostas que contribuíram para a menor média entre essas, na avaliação dos alunos todas as questões desse bloco exercem aspectos negativos na motivação para estudar. Na última categoria composta por 4 perguntas, é encontrada a resposta que alcançou a maior nota (4,7) entre o total das 23 questões que fazem parte do questionário; nessa questão 95% dos alunos atribuíram a motivação do professor em sala de aula como o fator mais importante na motivação dos alunos por aprenderem. O fundamento do presente estudo é contribuir com a administração do referido polo do EaD (Ensino a Distância) para o conhecimento detalhado das diversas variáveis de responsabilidade da Gestão, capazes de influenciar no sucesso de uma entidade de ensino superior. Os principais pilares que compõem a construção dessa dissertação vem da conceituação do Ensino a Distância, abordando uma de suas variantes conhecida por (SEPC) Sistema de Ensino Presencial Conectado, explora a importância da Gestão Motivacional desde seus primórdios na Mesopotâmia até os tempos atuais, conceituando ainda a evolução da motivação sobre o enfoque de renomados autores da psicologia humana, o trabalho apresenta uma linha de orientação para a Teoria da Autodeterminação, construída pelos psicólogos americanos Deci e Ryan a partir da década de 80.

Palavras-chave: Motivação. Gestão motivacional. Ensino à distancia. Polo presencial.

RESUMEN

TORRES, Ary da Rosa. Gestión de Motivación En Institución de Enseñanza, una herramienta que puede ofrecer participación en Todos Para Uno Mejor Aprendizaje. 2015.160f. Disertación de Maestria Profesional en Educación y Tecnología del Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-Campus Pelotas, Pelotas - RS

Este trabajo de Disertación de Maestria contempla una pesquisa cuantitativa, aplicada en un pólo de enseñanza a distancia en el (SEPC) Sistema de Enseñanza Presencial Conectada online en la ciudad de Pelotas (RS), en donde el alumno tiene clases presenciales obligatorias, una vez por semana. La investigación demuestra entre vários aspectos evaluados en relación a la infraestructura que se ofrece en el instituto, que los métodos de enseñanza en que se aplica el estudio, hace que aumente la motivación del alumno a la hora de estudiar, demostrando todavía que la motivación del alumno aumenta a medida que este evoluciona dentro del curso. El estudio abarca una muestra de 4 clases del curso de administración de diferentes semestres del turno de la noche. Los alumnos iran a responder un cuestionario de 23 preguntas objetivas divididas en 4 diferentes categorías. En la primera categoría, la respuesta que mas llama la atención es la satisfacción de los alumnos por la elección del sistema de enseñanza a distancia para su formación superior. Por otra parte lo que mas les molesta a los alumnos es la falta de oferta que existe en el mercado para pasantias con remuneración. En la categoría siguiente se encuentra una lista de respuestas mas homogéneas, destacandose la pregunta que demuestra que el nivel de motivación de los estudiantes crece a medida que ellos van avanzando semestre a semestre dentro del curso. En tercer lugar encontramos la respuesta que contribuye para la puntuación media, en donde el alumno indica una baja motivación para estudiar. La ultima categoría esta compuesta por 4 preguntas, en donde se encuentra la respuesta que alcanza la mayor nota (4,7) entre el total de las 23 preguntas que hacen parte del cuestionario; en la pregunta 95% de los alumnos destacan la motivación de los profesores en clase, siendo este el factor mas importante en la motivación de los mismos en el aprendizaje. Lo mas importante para este estudio es contribuir con la Gestión del Instituto para el conocimiento profundo de las diversas variables capaces de influenciar en el éxito de un instituto de enseñanza superior. Los principales pilares que componen la construcción de esta pesquisa viene de la Enseñanza a Distancia, direccionando a una de sus variantes conocidas por la (SEPC) Sistema de Enseñanza Presencial Conectado, explorando la importancia de la motivación desde los primeros individuos de la región de la Mesopotamia hasta los tiempos de hoy, conceptuando todavía la evolución de la motivación sobre el enfoque se encuentran los importantes autores de la psicología humana, el trabajo presenta una línea de orientación para la Teoría de la Autodeterminación, construída por los psicólogos americanos Deci y Ryan a partir de la década del 80.

Palabras-clave: Motivación. Gestión motivacional. Enseñanza a distancia. Polo presencial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão. Modelo de estudo: quadro referencial de suporte.	73
Figura 2 – Linha do tempo para o desenvolvimento de	79
Figura 3 – Formas de apresentação da Morivação Extrínseca	108
Figura 4 – Necessidades na formação da Teoria da Autodeterminação.	109
Figura 5 – O Continuum da autodeterminação, com os tipos de motivação,.....	111
Figura 6 – Taxonomia da motivação humana na teoria da Autodeterminação.....	111
Figura 7 – Resumo de classificação de algumas linhas teóricas de Motivação.	112
Figura 8 – Uma adaptação da Teoria da Autodeterminação às demais teorias elencadas.	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo dos níveis de satisfação dos funcionários x visão dos empregadores	99
Tabela 2 – Demonstrativo dos semestres e números de alunos correspondentes a cada turma do polo de EaD onde foi realizada a pesquisa.....	117
Tabela 3 – Demonstrativo da população e representatividade percentual da amostra das turmas pesquisadas.....	118
Tabela 4 – Esquema da divisão das categorias com suas respectivas questões.....	121
Tabela 5 – Comparação dos escores médios obtidos pelos alunos dos quatro semestres, nas quatro categorias avaliadas.....	123
Tabela 6 – Valores e seus percentuais a partir da escala Likert.	123
Tabela 7 – Resumo geral das médias por categoria e grupos avaliados.	136

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Comparativo da população x amostra das turmas do curso de administração... 119
- Gráfico 2** – Média geral das respostas dos alunos entrevistados..... 125
- Gráfico 3** – Notas dos itens pesquisados x semestre dos entrevistados..... 128
- Gráfico 4** – Análise do grupo 1 – influências pessoais na motivação x semestre dos entrevistados. 130
- Gráfico 5** – Análise do grupo 2 – autoavaliação da motivação x semestre dos entrevistados..... 132
- Gráfico 6** – Análise do grupo 3 – condições físicas e instalações do prédio x semestre dos entrevistados..... 134
- Gráfico 7** – Análise do grupo 4 – instituição de ensino x semestre dos entrevistados.135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGAS

- A.C:** Antes de Cristo, era do calendário gregoriano tradicionalmente antes do nascimento de Jesus Cristo; também podem ser utilizadas as siglas: A.C., AC, a.C.
- BBC:** British Broadcasting Corporation, emissora pública de rádio e televisão do Reino Unido fundada em 1922. Possui uma boa reputação nacional e internacional.
- BIGA:** Carro de guerra de duas rodas, movido por dois cavalos,
- DP:** Desvio Padrão (variável estatística)
- EAD:** Ensino a Distância. Método de ensino autorizado pelo Ministério de Educação.
- EMA:** Escala de Motivação Acadêmica. Escala de avaliação da motivação para aprender, destinada a alunos universitários, construída a partir da literatura da área.
- ERG:** Teoria ERG. Denominada ERC em português, tem sua origem nos estudos de Clayton Alderfer segundo o qual existem três grupos de necessidades: existence (E) ou existência; relatedness (R) ou relacionamento, e o growth (G) ou crescimento (C).
- FIES:** Fundo de Financiamento Estudantil. Programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas.
- ENADE:** Exame Nacional de Desempenho de Estudantes integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil.
- EUA:** Estados Unidos da América, ou simplesmente Estados Unidos
- F:** **Variância** (teste F obtido por meio de uma análise de variância- ANOVA)
- FACEF:** Periódico científico voltado para a área de Ciências Sociais Aplicadas.
- FNQ:** Fundação Nacional da Qualidade.
- IA:** Inteligência Artificial. Uma área de pesquisa da computação dedicada a buscar métodos ou dispositivos computacionais que possuam ou multipliquem a capacidade racional do ser humano de resolver problemas, pensar ou, de forma ampla, ser inteligente.
- IES:** Instituição de Ensino Superior.
- IFSUL:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, integrante da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, criado a partir do CEFET-RS, mediante Lei nº11.892, de 29 de dezembro de 2008
- INEP:** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LIKERT: Likert. Tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários.

KAIZEN: Fazer em Japonês, mudança para Melhor Palavra de Origem japonesa com o significado de Melhoria Contínua, gradual.

M: Média

MBO: Management By Objectives --Gestão por objectivos (MBO), também conhecida como gestão por resultados (MBR), é um processo de definição de objetivos dentro de uma organização.

MEC: Ministério da Educação e Cultura

MEG: Modelo de Excelência em Gestão criado dentro da FNQ

MGC: Média Grupo / Categoria

MIT: Instituto de Tecnologia de Massachusetts, centro universitário de educação e pesquisa privado localizado em Cambridge, Massachusetts, nos Estados Unidos.

N: Amostra (número de elementos tirados de uma população qualquer)

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P: Valor de significância atribuído em um cálculo estatístico

PUC RS: Pontifícia Universidade Católica do Estado do Rio Grande do Sul

SDT: Self Dertermination Theory Teoria da Autodeterminação em português elaborada em 1981, por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, para estabelecer uma psicologia com responsabilidade social e política.

SEPC: Sistema de Ensino Presencial Conectado. Utilizado no Ensino a Distância quando o professor ministra aulas ao vivo via satélite e o sinal é captado por polos, onde os alunos assistem às aulas e são assessorados por um tutor de sala.

STAFF: Termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipe ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de.

TEAR: Aparelho Mecânico ou eletromecânico empregado na Tecelagem

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas

WIKIS: Web sites livres que geralmente permite sua alteração por qualquer pessoa que tenha um navegador de internet e possa acessar a página wiki.

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFPB: Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
1.1 ESTADO DA ARTE	26
1.2 BASES DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
1.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	30
1.4 CORRELAÇÃO DO TRABALHO COM OUTROS SEGMENTOS ECONÔMICOS.....	31
1.5 EXIGÊNCIAS DA NOVA ECONOMIA	33
1.6 O CONTEXTO DO PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA	35
1.7 COMPARATIVOS DO TEMA ESTUDADO	36
1.8 ETAPAS DO ESTUDO	38
1.9 OBJETIVO GERAL	39
1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
1.11 JUSTIFICATIVA	40
1.12 COMPETITIVIDADE X COMPROMETIMENTO	40
1.13 DESAFIOS DA MUDANÇA	41
1.14 TECNOLOGIA COMO ASSESSORIA	42
1.15 A IMPORTÂNCIA DO PROFESSOR NO CONTEXTO DA SALA DE AULA.....	43
1.16 A MOTIVAÇÃO DO ALUNO	44
1.17 METODOLOGIA.....	45
1.18 INSTRUMENTOS PARA A PESQUISA	46
2 ENSINO À DISTÂNCIA (EAD)	47
2.1 O ENSINO À DISTÂNCIA E A EVOLUÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO.....	47
2.1.1 O ensino à distância (EaD) e sua evolução no Brasil e no mundo	47
2.1.2 Desafios dos alunos em relação ao mercado de trabalho e à sociedade	47
2.1.3 Definição oficial do EaD no Brasil	49
2.1.4 Histórico do EaD no mundo	49
2.1.5 Evolução do EaD no Brasil	51
2.1.6 Comparações entre o EaD no mundo e esse sistema no Brasil	53
3 GESTÃO	54
3.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO MUNDO.....	54
3.1.1 Ambiguidades entre gestão e administração	54
3.1.1.1 Divisão das áreas administrativas.....	54
3.1.2.1 Visão sob o ponto de vista como status	54
3.1.2.2 Visão empírica	55
3.1.2.3 Definição gramatical.....	55
3.1.2.4 Definição americana	55
3.1.2.5 Visão consensual.....	56
3.1.3 A importância da gestão no desenvolvimento da civilização	56

3.1.3.1	Gestão na visão de Thomson e Peter Drucker	57
3.1.3.2	Gestão sob o ponto de vista da enciclopédia livre	57
3.1.3.3	Gestão vista por Chiavenato	57
3.1.3.4	Gestão segundo Gomes	58
3.1.4	Ciclos da gestão	58
3.1.4.1	Enquadramento dentro das grandes áreas de estudo	60
3.1.5	Contribuições da mais diversas correntes	60
3.1.5.1	Contribuição da Filosofia	60
3.1.5.2	Influência da Igreja	61
3.1.5.3	Influência do campo militar	62
3.1.5.4	Influência da Revolução Industrial	62
3.1.5.5	Influência de outros pensadores	63
3.1.6	A gestão através do tempo	63
3.1.6.1	Fatos históricos que marcaram a administração e ou a gestão ao longo do tempo	64
3.1.6.2	Conhecimento da gestão no continente europeu	64
3.1.6.3	Gestão na visão dos pensadores pós Revolução Industrial	65
3.1.6.3.1	<i>Contribuição taylorista</i>	66
3.1.6.3.2	<i>Visão de gestão para Elton Mayo</i>	66
3.1.6.3.3	<i>Gestão na visão de Fayol</i>	66
3.1.6.3.4	<i>Gestão na visão Rensis Likert</i>	67
3.1.6.3.5	<i>Gestão na visão de Kurt Lewin</i>	67
3.1.6.3.6	<i>Gestão vista por Fritz Roethlisberger</i>	68
3.1.6.3.7	<i>Gestão na visão de Joseph Juran</i>	68
3.1.6.3.8	<i>Gestão na década de 50</i>	69
3.1.6.3.9	<i>Gestão vista segundo alguns professores da faculdade de Harvard</i>	70
3.1.6.3.10	<i>Gestão no olhar da Fundação Nacional da Qualidade brasileira</i>	72
4	MOTIVAÇÃO	74
4.1	DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO	74
4.2	TIPOS DE MOTIVAÇÃO	75
4.3	A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	76
4.3.1	Uma breve visão da motivação do aluno	76
4.4	UM BREVE HISTÓRICO SOBRE PENSADORES DA MOTIVAÇÃO	78
4.4.1	A motivação para Aristóteles e Platão	79
4.4.2	A motivação no reino animal segundo Charles Darwin	80
4.4.3	Motivação segundo Wilhelm Wundt	81
4.4.4	Motivação para Sigmund Freud	81
4.4.5	Modelo comportamental de Skinner	82
4.4.6	Edward Thorndike e a lei do efeito como motivação	82
4.4.7	Teoria da redução	83
4.4.8	Motivação vista por Murray, McDougall, e outros	84
4.4.9	A motivação segundo o pensamento de Lieury Fenouillet e Bzuneck	85
4.4.10	Motivação e a teoria das necessidades de Maslow	87
4.4.11	Motivação segundo a teoria dos dois fatores	89
4.4.12	Motivação segundo a teoria X e Y de Mc Gregor	90
4.4.13	Motivação segundo a teoria da Mclelland	90
4.4.14	Motivação segundo Max Weber	91
4.4.15	Motivação segundo Victor Vroom	92
4.5	A EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO AO LONGO DO TEMPO	94

4.6 A MOTIVAÇÃO EMPÍRICA	94
4.6.1 A Motivação segundo experiências vividas pelo autor	94
4.6.2 A Motivação vista por Csikszentmihalyi	97
4.6.3 Responsabilidade interdepartamental.....	98
4.7 VISÃO DO FUNCIONÁRIO X EMPREGADOR NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO	98
4.8 MOTIVAÇÃO COMO APRENDIZAGEM SOCIAL	100
4.9 MOTIVAÇÃO SEGUNDO DECI E RYAN.....	103
4.10 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	104
4.10.1 Continuum da Teoria da Autodeterminação.....	107
4.10.1.1 Amotivação.....	107
4.10.1.2 Motivação Extrínseca	107
4.10.1.3 Externa.....	107
4.10.1.4 Introjectada	107
4.10.1.5 Identificada	108
4.10.1.6 Integrada	108
4.10.1.7 Motivação Intrínseca	108
4.11 ATRIBUTOS PARA A AUTODETERMINAÇÃO	109
4.11.1 Necessidades da teoria da autodeterminação.....	109
4.11.2 Necessidade de competência	109
4.11.3 Necessidade de autonomia	109
4.11.4 Necessidade de vínculo	109
4.11.5 A importância da sinergia entre todos os agentes que compõem uma equipe.....	113
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
5.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	117
5.2 INFLUÊNCIAS PESSOAIS NA MOTIVAÇÃO (6 QUESTÕES)	119
5.3 AUTOAVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO (5 QUESTÕES).....	120
5.4 CONDIÇÕES FÍSICAS/INSTALAÇÕES DO PRÉDIO (8 QUESTÕES)	120
5.5 AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO (4 QUESTÕES).....	121
5.6 RESULTADOS DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	138
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE – A Questionário Aplicado nos Alunos do Polo Pesquisado	161
APÊNDICE – B Autorização do Polo para aplicação do questionário	165

INTRODUÇÃO

motivacionais, dado a gestão da escola, somados ao comportamento do professor em sala de aula, que muitas vezes trabalha sem uma estrutura física adequada as exigências do curso. Com isso aspiramos identificar se existe uma correlação da motivação do aluno por aprender, com o estado das salas de aula, seus recursos tecnológicos, atendimento administrativo, acessibilidade a livros, assessoria pedagógica, motivação do professor tutor, velocidade da internet, espaços de convivência social, estado dos banheiros, conforto do bar e demais aspectos que poderão contribuir para o bem estar do aluno.

A pesquisa é uma reflexão sobre a importância da motivação na educação, como forma de aumentar o interesse dos alunos pela aprendizagem, a busca do comprometimento da gestão educacional por meio da disponibilidade de espaços físicos confortáveis, pessoas compromissadas e equipamentos atualizados tecnologicamente, aliado a responsabilidade do professor em construir juntamente com aluno saberes capazes de contribuir para que organizações privadas que atuam em mercados altamente competitivos se orgulhem de nosso ensino.

Conhecer os níveis de motivação dos alunos, quanto à sua percepção, em relação à gestão da entidade onde estuda, poderá contribuir para que seus gestores tenham maiores chances de assertividade ao fazer ajustes direcionados ao bem estar dos alunos, proporcionando melhores condições no despertar das motivações para estudar. Pensamos que isso possa ocorrer quando os departamentos são incentivados através de treinamentos específicos, buscarem constantemente a eficiência, de forma que se sintam envolvidos em um processo único, no qual todos os colaboradores, através da motivação, passem a fazer parte de uma sinergia que seja capaz de identificar a importância de cada um na formação do cidadão, levando-os a ter em mente um sentido de colaboração, que poderá contribuir na redução das estatísticas de evasão dos alunos de cursos superiores brasileiros, visando à melhoria na qualidade de ensino e suas perdas ao longo do processo.

Despertar nos alunos, através da gestão motivacional, uma nova visão da necessidade aprender – que sejamos capazes por meio de exemplos de casos, e aulas motivacionais, levá-los a descoberta de motivos que os façam entenderem e acreditarem na importância que aquele curso tem para suas vidas, bem como para a sociedade onde estão inseridos. Lembrá-los, já que decidiu dedicar um determinado período de sua vida para fazer um curso superior, que o aproveite se beneficiando do conhecimento dos professores e colegas de aula, para realmente desenvolver um aprendizado que seja significativo para vossa existência.

O desejo de melhor entender essas peculiaridades da vida de grande parte do estudante brasileiro, provocou no autor, agora atuando, ora como professor ora como tutor, o retorno à sala de aula como um observador do comportamento dos alunos durante as várias fases que esses passam no decorrer de um curso superior. Essa dissertação está recheada de conhecimentos empíricos motivacionais, advindos das experiências com educação, associado às práticas vivenciadas nas empresas onde trabalhou. Um dos pontos essenciais respondido na pesquisa é o nível de influência atribuído pelo aluno, quanto à responsabilidade da gestão da IES nas decisões, que afetam sua motivação para aprendizagem. É possível prognosticar que decisões da gestão poderão estar influenciando nas decisões de abandono de um curso, na evasão universitária, assim como, entender outras razões que levam alunos de cursos superiores frequentarem uma faculdade pelo diploma em detrimento do conhecimento.

Ancorado nessa proposta central e ciente de que a escola não é uma empresa e o aluno não é um produto de linha de produção, buscamos discutir a perspectiva de implantação da Gestão Motivacional nas entidades de ensino superior, nos moldes das organizações mais arrojadas e competitivas que visam, além do lucro, a satisfação do consumidor através da qualidade de seus produtos e serviços. O estudo mostra o quanto um ambiente confortável poderá contribuir para que o aluno melhore os índices de motivação para estudar, assim como melhorar os níveis de retenção destes dentro das IES. A relevância maior está voltada para os cursos ministrados durante o turno da noite, que em grande parte são compostos por alunos originários da força de trabalho, de onde grande parte já vem conscientizada quanto à importância da motivação para o alcance de suas metas e objetivos nas empresas onde são colaboradores.

A escolha do tema, como já mencionado, tem sua origem em dados de conhecimento comum que confirmam a ocorrência de um alto índice de evasão em cursos superiores. Segundo elementos informativos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP- 2011) em média, dois em cada dez estudantes brasileiros desistem do curso superior que iniciaram, indicando que as graduações com maior índice de evasão são: Processamento da Informação (36%), Marketing (35%) e Ciências da Computação (32%), embora o ranking dos campeões de desistência não seja o mesmo para todo o país, variando o quadro conforme o estado e a universidade, ele demonstra necessidades de novas tomadas de decisões no sentido de frear essa corrida pela desistência nos cursos superiores. No Brasil até 2007 havia poucos estudos sistemáticos e dados nacionais sobre evasão, neste ano o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação da Ciência e da Tecnologia Lobo (2012) realizou um trabalho

de coleta e organização de dados sobre a evasão brasileira, acrescentando inclusive dados internacionais para comparação, no intuito de contribuir com a comunidade acadêmica brasileira. Segundo esse relatório, de modo geral, as instituições, públicas e privadas, apontam como principal razão da evasão a falta de recursos financeiros para o estudante prosseguir nos estudos. Conforme o mesmo levantamento é, também, o que a maioria dos estudantes declara quando questionado sobre a principal razão de sua desistência. No entanto, se verifica em vários estudos existentes sobre a motivação do aluno, que essa resposta é muito simplista, uma vez que as questões de ordem acadêmica, suas expectativas em relação à formação e principalmente a integração do estudante com a instituição constituem, na maioria das vezes, os principais fatores que acabam por desestimular o estudante a priorizar o investimento de tempo e dinheiro para conclusão do curso.

Nesse sentido, Kafuri e Ramon (1985) explicam que a evasão universitária se dá por vários motivos, mas principalmente por circunstâncias como: trabalho, doença grave, transferência de domicílio, e outras necessidades, como a do aluno ter que dividir seu tempo entre a faculdade e o trabalho, fator que, quando acontece, acaba sendo vencido pelo cansaço, tendo ainda, na maioria das vezes, que optar pelo dinheiro necessário à sobrevivência. Outros ainda são afetados com problemas de moradia, por ter que arcar com o alto preço dos aluguéis e passagens, sem falar no tempo despendido por aqueles que moram longe de uma faculdade. Conforme as pesquisas mencionadas pelo autor, todos esses fatores, aliados ao baixo rendimento de grande parte dos alunos, contribuem para que o faça desistir ao longo da caminhada. Dentre os vários motivos apontados pelo autor referenciado, este não relaciona em suas causas, a motivação do aluno, a motivação do professor ou a gestão da administração da organização como causas possíveis de influenciar nessa decisão. Consoante à obra de Libâneo (2008) podemos afirmar que esse é um fator importante no julgamento de juízo dentro de qualquer IES. Investiga-se, por meio da análise dessa coleta de dados a probabilidade de construir formas ou metodologias capazes de contribuir na implantação de uma estratégia ligada à gestão motivacional que contribua, não só no sentido de angariar novos alunos, mas principalmente desenvolver programas capazes de despertar a motivação do aluno pela conclusão de seu curso, contribuindo assim para o aumento da taxa de retenção dos mesmos. Nesse sentido, Lopes (2006) afirma:

Muito se faz para conquistar novos alunos, mas muito pouco esforço tem sido feito no sentido de reter ou aumentar o nível de satisfação de seus atuais, embora algumas preocupadas com o alto índice de evasão têm criado ouvidorias [...] A manutenção dos seus alunos é, cada vez mais, uma preocupação compartilhada. As taxas de evasão crescem na medida em que crescem as ofertas de novos cursos e novas instituições. (LOPES, 2006, p. 112).

Nos dados da pesquisa feita por Lobo (2012), podemos observar que um elevado percentual de alunos que frequenta uma faculdade no período da noite desiste de sua caminhada acadêmica pouco tempo depois de iniciarem um curso de graduação. Baseado nisso, buscamos possíveis respostas que nos façam entender as causas que contribuem para essa enorme fuga de graduandos durante o período em que se propuseram estudar, e a partir disso propor alternativas de gestão capazes de atenuar essa emigração da sala de aula, assim como, criar meios alternativos, possíveis de despertar-lhes o interesse pela continuidade da criação de novos conhecimentos. Dessa forma, é importante ressaltar o que afirma Libâneo (2004) acerca disso:

Na relação orgânica entre direção e a participação do pessoal da escola (.....). Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente, entretanto uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação de funções e saberes (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

Concordamos com Sborgia (2012), quando afirma que estamos vivendo em uma sociedade que aprende e se desenvolve de forma diferente da qual vivíamos há pouco tempo. É preciso também compreender essa mudança para que possamos descobrir novas variáveis que nos possibilitem traçar novos rumos, capazes de auxiliar nosso alunado reconhecer, o que Drucker (1993) anunciava – estamos evoluindo de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, onde as imponências dos grandes prédios que ainda hoje abrigam máquinas potentes estão com seus dias contados, visto que darão lugar a uma nova sociedade silenciosa e muito mais valorizado que aos poucos vem sendo construída. Viabilizar as discussões quanto à possibilidade de se construir verdadeiras redes de comprometimento entre departamentos, criando novas formas de pensar sob o aspecto de desenvolver “autênticas inteligências coletivas que trabalhem por um objetivo comum pode ser um caminho a ser percorrido” (LEVY, 1996). Essa sociedade do conhecimento, preconizada por Drucker, avança com tal desenvoltura, que nesse momento, governos, juntamente com a iniciativa privada, procuram continuamente novas formas capazes de manter e captar novos alunos para suas salas de aula. Nesse sentido Colombo (2013) adverte que deve ser levado em

consideração o aspecto das instalações acadêmicas, como laboratórios, atendimento, bibliotecas, espaços físicos, formação do professor, internet, mobiliário confortável, enfim, todo um conjunto de fatores que se não funcionar como uma organização dinâmica pode estar influenciando negativamente para a motivação ou desmotivação do nosso candidato à formação superior. Entende-se assim, que a crise existente é de passividade em nossa educação, com isso, os novos desafios por inovação do novo gestor universitário passam a ser gigantescos. É possível detectar, que o Ensino Superior de hoje se encontra frente a dois abismos. A abertura dada as IES (Instituição de Ensino Superior) da iniciativa privada para explorar o segmento educacional, faz com que essas, para se manterem num mercado competitivo como se tornou a educação brasileira, ofereçam uma grande variedade de cursos com preços baixos, o que por si só, já coloca em dúvida a qualidade que está sendo proposta. Por outro lado o Governo que deveria atender a parcela mais carente da população, aumentando o número de vagas a cada ano, mesmo com a criação de alguns incentivos como PROUNI e o financiamento por meio do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), não tem dado conta em atender a demanda nas universidades públicas. Assim, ao analisarmos sob esses dois aspectos é previsível que continuaremos vendo aumentar cada vez mais as desigualdades sociais da nossa população, alijando-as da possibilidade de conquistar uma melhor qualidade de vida para si e seus dependentes. Fundamentando sobre essas premissas, é mister que se busque alternativas capazes de contribuir com mecanismos eficazes na solução desses evadir de nossos alunos da sala de aula.

Buscou-se ainda, por meio dos estudos das teorias relativas à motivação do aluno, conhecer que aspectos são mais valorizados pelos mesmos, quanto sua decisão por estudar e sua permanência no curso. Dados como esses nos sinalizaram mecanismos que possibilitam identificar, elencar e discutir, com todos os departamentos das entidades estudantis, novas formas de pensar a gestão educacional na contemporaneidade. Sborgia (2012), em sua obra, comenta sobre a necessidade de se aperfeiçoar a gestão dos serviços educacionais universitários, descrevendo primordialmente ações e alternativas possíveis de melhorarem a eficiência e a efetividade dos serviços prestados na educação.

Os resultados permitem ainda identificar vários aspectos que podem servir de reflexão para a gestão do polo avaliar as influências que suas tomadas de decisões têm no nível de motivação do aluno para estudar.

O estudo é procedente de um questionário composto por 23 perguntas, divididas em 4 categorias avaliadas conforme determina a escala Likert (1932). Escala utilizada como

método de transformar respostas qualitativas para dados quantitativos, como forma de torná-los passível de análise estatística. A escala permite atribuir um valor numérico a cada escolha potencial e um valor médio de todas as respostas é calculado no final da avaliação ou da pesquisa. A escala Likert (1932) normalmente têm cinco opções de escolhas potenciais (concordo, concordo pouco, neutro, discordo, discordo totalmente). A média final de pontuação representa o nível global de realização ou atitude para com o assunto. Dentre as 23 perguntas do questionário, muitas respostas trazem elementos que auxiliam a construir uma interpretação capaz de contribuir para que a gestão, em caso de tomada de decisão, o faça com mais precisão.

Na primeira categoria da pesquisa de campo, temos as *Influências Pessoais na Motivação*, composta por seis questões. A resposta com maior pontuação desse grupo está sobre a satisfação dos alunos com a escolha do sistema de ensino a distância para sua formação superior, por outro lado, a falta de oferta de vagas para estágio remunerado é a mais contestada pelos discentes, mais de 50% dos entrevistados esperam por mais ofertas de vagas. Na categoria seguinte, *Auto Avaliação da Motivação*, tem-se o bloco de respostas mais homogêneas. A resposta que mais se destacou dentro desse grupo, foi de que, o nível de motivação dos estudantes cresce à medida que os alunos forem passando de semestres dentro do curso. Na 3ª categoria *Condições Físicas e Outras Instalações do Prédio*, encontram-se as respostas que receberam a menor nota entre todas, já que, nas oito perguntas que fazem parte desse bloco, todas, na avaliação dos alunos, tem aspectos negativos na motivação para estudar. Na última categoria, *Avaliação da Instituição* composta por quatro perguntas, é encontrada a resposta que alcançou a maior nota, (4,7). Segundo a avaliação dos estudantes, a motivação do professor em sala de aula é o maior incentivador para aprendizagem dos alunos, 95% dos entrevistados julgam que ter um professor motivado em sala de aula é um dos prelúdios para despertar sua motivação para estudar.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 ESTADO DA ARTE

O estudo da motivação no Brasil, segundo Carlini (2013) começou principalmente nos quais autores estrangeiros e brasileiros

Em um estudo desenvolvido por Boruchovitch, Bzuneck e Guimarães (2010) na qual participaram diversos outros professores é demonstrado que,

citados, é considerada um dos principais fatores que

, a educação como foco principal. No acervo da biblioteca da

O Professor Bzuneck, além de ter vários livros publicados sobre o assunto, tem

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 ESTADO DA ARTE

O estudo da motivação no Brasil, segundo Carlini (2013) começou principalmente nos quais autores estrangeiros e brasileiros

Em um estudo desenvolvido por Boruchovitch, Bzuneck e Guimarães (2010) na qual participaram diversos outros professores é demonstrado que,

citados, é considerada um dos principais fatores que

, a educação como foco principal. No acervo da biblioteca da

O Professor Bzuneck, além de ter vários livros publicados sobre o assunto, tem

, do

, como instrumentais para o alcance dessas metas. Pela Bzuneck e Guimarães (2008) com o título de "Propriedades Psicométricas de um Instrumento para Avaliação da Motivação de Universitários", constata-se a investigação das propriedades psicométricas de uma versão brasileira da Escala de Motivação Acadêmica (EMA), aplicada em um grupo de universitários da região do norte do estado do Paraná. Nessa pesquisa os autores realizaram uma Análise Fatorial, com extração dos componentes principais, análises de consistência interna, estatísticas descritivas e correlação de Pearson. Ainda na mesma biblioteca, encontramos a dissertação de mestrado de Almeida (2012) sobre a motivação do aluno no ensino superior, na públicas e privadas de várias regiões do país abordando a motivação dos alunos. Em artigo de Appel *et al* (2010) da PUC RS também se utiliza da teoria da Autodeterminação para medir as Influências Socioculturais sobre a Identidade de um determinado grupo de alunos daquela universidade. Na biblioteca da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) encontra-se a tese de doutorado de Guimarães (2003) —“Avaliação do Estilo Motivacional do Professor”, na qual aborda a motivação na educação no ambiente de sala de aula, analisando o comportamento dos Professores, alunos e suas interações sociais. Ainda na UNICAMP pesquisamos o trabalho de conclusão de curso, “Motivação para Aprender e o Desempenho Acadêmico”, um estudo sobre alunos da pedagogia por Tanikawa (2011), onde identifica o tipo de orientação motivacional de estudantes do ensino superior e explora as relações entre

orientações motivacionais dos estudantes e o seu desempenho acadêmico na universidade. Na biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) tem-se acesso ao artigo publicado por Biurrum e Nunes (2010) do departamento de estatística, onde identificam o motivos da evasão, e as devidas correções para baixar esses índices.

Sobral (2003) analisou características da motivação com estudantes de medicina e sua relação com fatores acadêmicos no início do curso, pondo a prova uma versão da Escala de Motivação Acadêmica (EMA), aplicou este instrumento com 269 alunos tendo um ano depois reaplicado o mesmo teste. Em 25% destes encontrou níveis satisfatórios de consistência interna e estabilidade temporal moderada. O perfil das respostas mostrou predominância de motivação autônoma e variação sexual. As correlações entre componentes da (EMA), antecedentes e consequências motivacionais revelaram espectro de motivação compatível com influências individuais e contextuais. Revelando que o estudo do resultado deu suporte à validade do instrumento e ao seu uso no estudo de motivação universitária. Bergamini (1998) narra as dificuldades que o ser humano tem em se manter motivado, devido principalmente às influências negativas vindas do meio em que passamos nossas vidas no dia a dia. Nessa obra, autora vê a motivação por dois enfoques diferentes, o behaviorista que considera o ser humano passível aos estímulos vindos do meio e o que explora a energização e a direção do comportamento humano. Em Santos *et al* (2011) encontramos uma proposta para identificar as relações acadêmicas e a motivação para a aprendizagem relacionado à sexo, idade e curso, encontrando resultados significativos em fatores como o compromisso com o curso e as condições para o estudo e desempenho acadêmico. Accorsi, Bzuneck e Guimarães (2007) investigaram aspectos motivacionais em uma amostra de 217 alunos de um curso superior de sete diferentes instituições, onde avaliaram a crença no valor da inteligência e do esforço, quanto às suas metas de realização, bem como o uso de estratégias de aprendizagem usadas numa disciplina teórica específica. A análise concluiu que o grupo tinha maior incidência da orientação à meta aprender e uma correlação negativa entre essa orientação e a disposição à meta evitar o trabalho. Também com relação à meta aprender esteve mais associada ao uso de estratégias de profundidade, enquanto a preferência por estratégias de superfície esteve mais associada à meta de evasão do trabalho.

Ao longo dessa dissertação, serão vistas diversas informações sobre o estado da arte, mais precisamente ao discorrer acerca da conceituação de Gestão e Motivação, tópicos desse trabalho.

1.2 BASES PARA A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A investigação, como já mencionado, está voltada principalmente para o conhecer da influência da gestão motivacional no ensino superior, sob o ponto de vista do aluno, avaliando a importância do nível de motivação para o aprendizado deste, relacionado ao ambiente interno da faculdade. A pesquisa mostra opiniões de autores que escreveram obras renomadas, mescladas entre o que dissertaram sobre Gestão, e Motivação, constructos principais dessa pesquisa. Para tanto foi utilizado como referência alguns dos pensadores que julgamos serem os mais significativos para a proposta até então delineada.

Na área de conceituação de gestão nos apoiamos principalmente em obras de autores como Chiavenato (1983; 1999; 2005), Mintzberg (2010), Drucker (1993), Sborgia (2012), Fayol (1916), Santos (2011), Colombo (2013), Goldchleger (2013), Demo (2011), Porter (1990), Kotler (2010), Barnard (1993), Likert (1932), Weber (1904), Bergamini (2006), Mayo (1932) e outros tantos mencionados ao longo dessas indagações. Sobre o aspecto motivacional além de buscarmos uma conceituação rápida sobre as mais conhecidas teorias motivacionais e seus autores, nos ancoramos principalmente nas obras de Bzuneck (2004; 2005; 2009; 2010), Boruchovitch, (2009; 2010), Pintrich (2003), Bandura (1997; 1982; 1999) dissertações e teses que falam sobre o assunto, mas, principalmente, em obras de Deci e Ryan, (1971; 1985; 2000) baseadas na Teoria da Autodeterminação criadas por estes no ano de 1982. Na linha de pensamento derivada da teoria de Drive, conceito motivacional que surgiu para substituir o “instinto pelo impulso”, Wood Worth (1918) para quem o drive (impulso) surge da biologia, já que segundo Wood os comportamentos estariam a serviço de satisfazer essas necessidades, as quais estariam enraizadas em premências fisiológicas. Ainda segundo o autor, todos os desequilíbrios vivenciados pelo organismo, tais como a falta de alimento, sono, fome e sede, seriam percebidos psicologicamente pelos animais como drives. Assim os drives ou impulsos motivariam os comportamentos de um modo instrumental para saciar as necessidades e restabelecer o equilíbrio, tais como, comer e beber, ou seja, a teoria afirma que as pessoas são motivadas por meio de “Drives” que as empurram em busca de objetivos que as satisfaçam. As principais teorias baseadas no drive são as seguidas por Sigmund Freud (1915) e Clark Hull (1943), assim como outros referenciados ao longo deste trabalho.

Diversos outros pensadores tão importantes quanto os já citados, dão suporte a essa investigação de avaliação do exercício profissional da Gestão Motivacional em entidades de curso superior, assim como em diversos momentos nos beneficiamos da leitura de outros

textos encontrados nas mais diversas wikis de inúmeras universidades espalhadas na rede mundial de computadores.

Com a proposta de conhecer, quais os principais motivos, que levam grande parte dos alunos de um curso superior, ser tão relapsos com seu aprendizado em sala de aula, ou fora dela, fomos conduzidos a vários estudos sobre a motivação dos estudantes em cursos superiores, porém muito poucos se relacionam à variável deste estudo, ou seja, quanto, a Gestão Acadêmica pode influenciar na motivação do aluno em sua meta aprender, assim acreditamos que os resultados desses questionamentos poderão contribuir com outros estudos que se relacionam a motivação.

1.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Partindo do princípio que prédios, mobiliários, equipamentos, tecnologias, disciplinas e todo o *staff* de qualquer curso ofertado por entidades educacionais, são sustentáculos dos diversos tipos de redes que se formam intra-academia, que ao longo do tempo, devido, muitas vezes, à falta de uma gestão motivadora entre os componentes dessas teias, criam-se preceitos ou normas que, ocasionalmente poderão estabelecer condições desfavoráveis e influenciar na produtividade de qualquer organização. Aproveitando-nos aqui de uma citação do ex Reitor do IFSUL, Prof. Antonio Brod, quando de sua despedida do mandato, em entrevista ao Diário Popular (BROD, 2013) diz, “precisamos de servidores comprometidos, pais responsáveis e estudantes interessados”, com isso o professor Brod citava o grande tripé de ensino, que poderia ser ampliado para um quarteto, anexando, “a vontade do estado”. Parafraseando o Professor Brod e ainda relacionando com Tardif (2002), somente mantendo essas conexões azeitadas de modo que aja uma constante comunicação motivadora entre todos os agentes formadores dessas malhas interdepartamentais será possível buscar o comprometimento necessário para a melhoria da qualidade do aprendizado do nosso discente. Ou seja, pessoas, que na maioria das vezes desconhecidas dos alunos, porque trabalham na retaguarda de seus cursos, deveriam de alguma forma ser apresentadas a seus clientes externos (alunos), o quanto estão comprometidos em seu processo de aprendizagem. Essa integração deve ser mostrada, já que todos fazem parte de um mesmo sistema em que um pode influenciar no resultado do outro e principalmente na qualidade do ensino que está sendo construída, a valorização do trabalho dos agentes físicos de retaguarda envolvidos durante o transcurso de um indivíduo no curso superior, precisa ser reconhecida para que esses tenham ciência de suas

responsabilidades na condução do processo de formação acadêmica de um educando. Ademais, a mesma responsabilidade deve ser atribuída ao aluno, que também deverá estar ciente de suas obrigações na construção dos saberes que deverá levar a sociedade através de sua reinserção como um indivíduo melhor capacitado e preparado para a sua existência e o mercado de trabalho.

É reconhecida por grande maioria dos envolvidos com ensino, a necessidade para que se construa, dentro de cada organização educacional superior, uma nova identidade com a educação, que se torne mais atraente aos olhos da sociedade, melhorando seu conceito junto ao empresariado e aos demais interessados sobre novos conhecimentos. Pensamos que a saída, não está na criação de novas alternativas milagrosas de ensino. Nossa crença para que se construa algo novo com a maioria dos alunos, que ao longo do tempo esteve sob a coordenação de qualquer escola, está na busca do seu comprometimento por meio da motivação, que só poderá ser despertada se esse discente estiver visualizando um professor comprometido, um ambiente favorável à prática do estudo e um estado desejoso em querer fazer a inclusão de seus cidadãos, a partir disso, aliado ao desempenho das boas práticas de gestão, terá uma alta probabilidade de formar multiplicadores voluntários de nossos produtos e serviços Tardif (2002).

1.4 CORRELAÇÕES DO TRABALHO COM OUTROS SEGMENTOS ECONÔMICOS

Por meio da apuração dos resultados, pretende-se amparar a implantação da Gestão Motivacional como uma nova forma de despertar a motivação em cada um dos agentes físicos, localizados nos mais diversos pontos das redes que formam uma organização educacional. Nesse sentido Polizel e Steiberg (2013) advertem que o novo gestor em educação precisa ser um líder que além de possuir todas as características intrínsecas de um bom educador, saiba trabalhar com objetivos administrativos e tecnológicos como outras organizações que já praticam um contínuum de fazer mais com menos, sem se descuidar da qualidade que entrega a sociedade. Embora possa parecer um pouco forte comparar o aluno como a matéria prima das organizações educacionais, entendemos que a partir da decisão do aluno em entregar-se a uma determinada IES, no intuito de que essa o ajude a construir novos conhecimentos, está acreditando que a entidade esteja capacitada para lhe ajudar a construir novos saberes (produto do conhecimento) que poderão ou não ser aceitos por um mercado cada vez mais competitivo, esse indivíduo, embora seja único, estará sendo selecionado como

um produto disponível no mercado. Quando qualquer colaborador troca a empresa onde trabalhou um determinado período por outra, fatalmente estará levando para essa última toda uma carga de conhecimento que essa não possuía. Ao analisarmos por esse prisma podemos dizer que o ser humano, embora seja uno, com atributos únicos, carregando um determinado nível de conhecimento não deixa de ser uma espécie de produto caracterizado por certos traços de qualidade que será aceito ou não pelo mercado. Teoricamente se uma determinada IES consiga selecionar os melhores profissionais do meio, estará capacitada para formar os melhores profissionais transportadores de conhecimento que venderão sua mão de obra ao mercado, sendo assim factível que se faça tal comparativo entre produto e seres humanos transportadores de conhecimento.

Diversos setores da sociedade, no mundo todo, lutam pela inserção das camadas menos protegidas a fazerem parte de uma vida mais digna, sob esse aspecto, o trabalho do professor aliado aos mais diversos aparatos tecnológicos disponíveis, poderão contribuir para que mais pessoas se motivem a estudar e com isso passem a lutar por sua fatia nesse bolo econômico. Sobre esse aspecto Sborgia (2012), diz que:

A tecnologia é um dos aspectos que mais vem influenciando a Gestão Educacional, seja no âmbito acadêmico seja no administrativo. Não é mais admissível ignorar sua força no ensino aprendizagem. (SBORGIA, 2002, p. 86).

Na mesma linha de raciocínio, Colombo (2011) complementa a reflexão acima baseada no questionário abaixo:

- a) Quais as possíveis tendências e alterações tecnológicas que o ambiente econômico exigirá que a escola esteja preparada como mediadora na facilitação da construção de novos conhecimentos? Sem deixar com que esse indivíduo não seja excluído do meio laboral e participe do seio social?
- b) Os profissionais das equipes estão capacitados?
Precisaram de novas qualificações perante os equipamentos a serem adotados?
- c) Qual é a vida dos diversos equipamentos em uso na instituição?
- d) Qual o potencial de desenvolvimento de novas aplicações tecnológicas?
- e) A instituição escolar está sintonizada com a visão de futuro?

Os professores na Harvard Business School, Kaplan e Norton (1997) consideram, principalmente, quatro perspectivas imprescindíveis para uma entidade de ensino obter sucesso: perspectiva financeira, perspectivas de clientes, processos internos além do aprendizado e crescimento, sendo indispensável levar em consideração a extrema importância da tecnologia no segmento educacional.

Ao fazermos uma correlação dentro de uma economia de mercado, das causas que levam a discussão deste trabalho, podemos estabelecer uma analogia entre dois produtos que tentam fazer parte de uma economia qualquer. Neste cenário há um grande número de pessoas tentando encontrar uma oportunidade para fazer parte do mercado de trabalho, por outro lado as vagas ofertadas são em menor número e exigem qualificações especiais. Um contexto como esse não é raro encontrar no Brasil de hoje, ao analisarmos esse tipo de situação, vemos que o sistema todo sai perdendo por falta da mão de obra qualificada. O trabalhador perde ao não ter emprego, portanto, não gera renda que poderia refletir na economia. O empresário perde ao não encontrar funcionários capacitados, com isso não consegue aumentar sua produção, que prejudica o estado, que, ao receber menos impostos, encontra dificuldades no atendimento à sociedade na prestação de seus serviços básicos como segurança, saúde e educação. Como se vê no exemplo acima, mesmo que os problemas sejam diferentes para cada agente citado, a solução é a mesma para todos, isto é, a educação é a única forma capaz de desenvolver um país e tornar seu povo livre. Com isso, é importante ressaltar o que afirma Levy (1998):

A prosperidade das nações, das regiões, das empresas e dos indivíduos depende de sua capacidade de navegar no espaço do saber. A força é conferida de agora em diante pela gestão ótima dos conhecimentos, sejam eles técnicos, científicos, de ordem da comunicação ou derivem da relação ética com o outro. Quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativas, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo que é o nosso. (LEVY, 1998, p. 19)

1.5 EXIGÊNCIAS DA NOVA ECONOMIA

Os novos ingressantes, que a cada ano buscam uma vaga em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, precisam estar aptos a desenvolver além do que conheceu na faculdade. Na nova economia, esse aluno, além de precisar ser um indivíduo capacitado tecnologicamente, precisa saber se relacionar, para se inserir na organização como alguém que está pronto para contribuir com a empresa na solução dos imprevistos diários advindos do mercado. Assim sendo, ou os candidatos se ajustam as exigências do meio onde desejam participar ou serão rejeitados pela deficiência e qualidade de seu conhecimento.

O mercado nos oferta diferentes produtos, fabricados com matérias primas boas ou ruins, capazes de determinar a produção de artigos com qualidades distintas, direcionadas a consumidores heterogêneos. Na educação o comparativo é oportuno, formamos indivíduos

com diversos níveis de capacitação, porque além de não termos domínio sobre a absorção do conhecimento que cada um internaliza, vê-se IES despreocupadas com a qualidade, quando oferecem ao mercado facilidades de formação por meio da mercantilização do ensino que em via de regra forma alunos com baixos níveis de conhecimento.

Essa heterogeneidade na qualidade do nosso ensino proporciona para que a escola crie com a sociedade, uma relação de respeito ou desencantamento. O que mais uma vez nos leva ao comparativo de que produtos de qualidade, além de carregarem em seu bojo a capacidade de despertarem o desejo do consumidor, lembram a organização que os produziu. Por sua vez alunos formados em instituições capacitadas, além de obterem o respeito da sociedade, contribuem com esta, à medida que lhe entregamos indivíduos melhores preparados para seu desenvolvimento. Em Braga (2012), é possível observar por meio da citação abaixo justamente essa posição.

A educação, além de ser a maior força motriz impulsionadora do desenvolvimento das pessoas, das empresas e da sociedade, é também, na atualidade, um dos maiores setores da economia mundial, que foi outrora, em grande parte, tutelada pelo estado e hoje se encontra de mãos dadas com a iniciativa privada (BRAGA, 2012, PREFÁCIO).

A sociedade contemporânea convive com uma grande variedade de oferta de produtos fabricados com as mais diversas tecnologias. A indústria, o comércio e outros segmentos, procuram, a cada dia, serem mais eficientes em suas gestões, como forma de se tornarem mais eficazes, na luta pela sobrevivência em um mercado cada vez menos inclusivo.

As universidades estão se tornando, talvez, mais eficientes, mais acessíveis, mais competitivas, mais “empresas”. Porém para estender a analogia empresarial, continuam usando os mesmos processos para fabricar os mesmos produtos. (TIFFIN, RAJASINGHAM, 2007, p.13)

Com isso verifica-se que grande parte das entidades de ensino superior não está conseguindo acompanhar essa evolução que os demais segmentos de mercado têm experimentado nos últimos anos. Essa lacuna tem sido tão substancial que embora tenhamos várias universidades que alcançam excelentes notas na avaliação do MEC, grande parte delas deixa a desejar sobre a essência daquilo que a universidade tem oferecido, não atendendo assim os desejos do mercado. Demo (2011) estabelece que a universidade precisa sair desse marasmo em que se encontra hoje, é preciso buscar alternativas, aceitar a mudança, inventar,

encantar, produzir algo novo, é preciso mudar, inovar, transformar, convergir para uma nova forma de produzir conhecimento.

As instituições de ensino em geral, conviveram durante vários anos com um confortável ambiente não competitivo. A procura era maior que a oferta, gerando alta rentabilidade a essas organizações. Desta maneira não fortaleceram o processo de elaboração e implementação da estratégia, tão imprescindível, atualmente para a sobrevivência e o crescimento (SBORGIA, 2012, p. 83).

Na citação acima, quando se fala em rentabilidade devemos desconsiderar o caso das universidades públicas que são mantidas pelo estado, mas que fazem parte de um mesmo sistema, e como as outras, são passíveis de se reciclar para novos métodos de gestão.

1.6 O CONTEXTO DO PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

A Gestão tem sido um dos diferenciais competitivos dentro das organizações de qualquer segmento. Equipamentos e prédios tidos como essenciais no passado estão dando lugar às marcas e principalmente às pessoas nas organizações modernas, o conhecimento e a

Drucker (1993), complementando em Peters (2008) salientam que a sociedade baseada no conhecimento exige que sejamos estudante a vida toda, com base nesses argumentos, é conveniente dispor de uma academia que se torne um local de convivência agradável para se estudar, já que ficaremos lá, boa parte de nossas vidas.

O grande diferencial competitivo buscado por todas as organizações está atrelado à forma como aprendemos a formar times de trabalho. Nesse contexto, a universidade dispendo de bons estudos sobre motivação da aprendizagem, poderá contribuir para que seu alunado internalize essa prática através da experiência vivenciada na gestão de sua faculdade. Acredita-se que a relevância do debate sobre o tema pode contribuir para um aumento de produtividade, sem desprezar o nível de satisfação dos colaboradores. É imperioso, no contexto atual, estudar modelos de gestão de ensino que contribuam para a diminuição da evasão escolar, despertando nos alunos a motivação em busca de novos desafios.

Por sua vez, adaptar-se a um processo de mudança exige um mecanismo emergencial de comunicação, visando alinhar e desenvolver um sentimento de comprometimento de todos, com as novas estratégias e diretrizes ditadas pelo mercado. O bom desempenho das empresas está diretamente relacionado à mobilização de seus funcionários, bem como ao grau de

importância por eles atribuída. Voltar à atenção para dentro da organização, buscando tornar o funcionário parte integrante e essencial do processo, vem mudando a visão de mercado dos gestores de pequenas, médias e grandes empresas, no que tange ao seu posicionamento como empresa de sucesso.

Despertar a motivação nas pessoas consiste em sensibilizá-las a exercitarem a capacidade de atribuírem os resultados alcançados a um grupo, um time que lute por um resultado comum. De outra forma, para que se construam bons resultados ao longo do tempo, é necessário que todos os envolvidos conduzam seus esforços em uma mesma direção, já que as pessoas são responsáveis pela tarefa de sobrevivência das organizações.

A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam

Com o objetivo de fundamentar este trabalho, é importante esclarecermos o conceito das variáveis trabalhadas, para tanto, estão inseridos no corpo desta pesquisa os conceitos de “Gestão”, vista sob o ângulo dos mais diversos personagens que ajudaram a construir essa ciência no mundo contemporâneo, o que eles fizeram e o que vem sendo feito ao longo do tempo sobre essa nova denominação criada dentro do conceito da ciência da administração. Assim também conceituamos Motivação como contribuição para entendermos os efeitos de como essa variável vem influenciado nos mais diversos meios organizacionais, mas principalmente como poderemos nos utilizar dela na educação superior.

1.7 COMPARATIVOS DO TEMA ESTUDADO

Drucker (1993), pai da administração moderna, nascido no milênio passado, já alertava, que na virada do século, estaríamos passando de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, mais precisamente para uma sociedade de informação e conhecimento, o que para Tiffin e Rajasingham (2007, intr.) está em pleno processo de evolução, ou seja, na virada deste novo período secular, aprendemos a transformar informação em conhecimento, o que num futuro próximo deverá nos levar a um processo mais avançado de como criar novas aprendizagens e novas formas de construir, desconstruir e reconstruir novos saberes. Cultura que deve ser seguida por uma humanidade que necessita se apoderar do serviço educacional e

tê-lo disponível ao longo de sua vida adulta, como uma alternativa de tornar sua existência mais prazerosa.

Esse novo patamar que se estima alcançar, precisará de investimentos cada vez mais alegados não existirem nos cofres públicos. Sendo assim essa nova sociedade precisará se adaptar á novas parcerias entre os negócios, a economia e a educação. A grande maioria dos países em desenvolvimento não tem entendido ou não ligou para a previsão alardeada por Drucker no século passado e desperdiçou a oportunidade de colocar em prática, variáveis possíveis de contemplar a educação de forma mais contundente, como por exemplo, fez a Coréia do Sul, que a partir do final da década de 60 começou um maciço investimento no setor e em 20 anos foi capaz de transformar o país em uma das referências de ensino em todos os níveis, Jornal G1 (2012, p. 1). Ainda reafirmado em pesquisa divulgada pela revista Veja, segundo Ioschpe (2013) esse mesmo país atualmente mantém o melhor índice de alunos entre 25 e 34 anos com ensino superior, tendo 65% de sua população cursado ou cursando uma faculdade. Na contra mão desse desenvolvimento educacional encontramos o Brasil com apenas 10%, da população inserida no mesmo contexto, nos contentando em sermos os penúltimos na lista dos países que fazem parte da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Nossa dependência na formação superior fica mais clara quando analisamos a partir da década de 90 a grande expansão das universidades corporativas, que evoluíram na deficiência de nossas corporações educativas. Grandes empresas perceberam cedo que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para receber colaboradores qualificados e decidiram partir para criação de suas próprias universidades (MENEZES, 2011), ou seja, empresas de diversos segmentos que aguardavam pelo profissional, que ano após ano, deveriam estar saindo dos bancos das academias, cansaram de esperar e partiram para a solução através de seus próprios esforços, atuando em campos que, teoricamente, deveriam ser de domínio das universidades. Com isso, mesmo tendo diversas instituições brasileiras de ensino superior bem qualificada, estas não conseguiam atender a demanda criada pelo mercado que exigia cada vez mais preparação de seus colaboradores. Coombs (1970, apud Tiffin e Rajasingham 2007, p. 28) já nessa época adiantava que a universidade atual vem preparando as pessoas para o passado e não para o futuro. Assim parte das universidades por terem dificuldades em se relacionar com a sociedade perdem parte de seu prestígio de outrora e passam a gerar dúvidas quanto a sua eficiência na formação de mão de obra qualificada, aumentando a lacuna entre a qualidade de e as necessidades do mercado, com isso a

universidade passa a gerar dúvidas quanto sua admiração pela sociedade, já que não consegue diminuir o péssimo índice de produtividade brasileira carregada até hoje.

Costas (2012), em reportagem para British Broadcasting Corporation (BBC), menciona que o número de instituições de ensino superior no Brasil mais que dobrou desde 2001, a reportagem afirma que nunca tantos brasileiros chegaram às salas de aula das universidades, fizeram pós-graduação ou MBAs, mas, ao mesmo tempo, não só as empresas reclamam da oferta e qualidade da mão-de-obra no país, como os índices de produtividade do trabalhador costumam a aumentar. Duderstadt (2003), apud Demo (2011) alerta que nossas IES, inclusive as federais, se tornaram instituições envelhecidas, próprias de outras eras, complementando Sborgia (2012), diz que a nova universidade precisa ser construída, segundo um novo mundo que nasce a cada 30 ou 40 anos, onde os jovens de hoje não entendem como seus pais viviam. É visível que com a evolução das novas tecnologias esse espaço de tempo tende a ser cada vez menor, com isso a universidade precisa ser preparada para acompanhar essa evolução sob pena de estarmos convivendo com as tecnologias de hoje e a escola de ontem. Se não evoluirmos para uma nova universidade, em pouco tempo somente a classe mais abastada terá acesso a um conhecimento acreditado.

1.8 ETAPAS DO ESTUDO

Esta dissertação é, essencialmente, composta por duas partes. A primeira compõe a fundamentação teórica, que está dividida em seis capítulos, o primeiro aborda a conceituação do EaD (Ensino a Distância), sua história e evolução ao longo do tempo no Brasil e no mundo. No segundo capítulo encontramos a conceituação de Gestão, suas dualidades de definição, a evolução histórica e sua importância no desempenho das organizações. Trata da valorização das pessoas dentro do contexto estudado, assim como suas capacidades inerentes ao desenvolvimento da função, segundo modelos teóricos de Chiavenato (2005), Mintzberg (2009), Peter Drucker (1995) e outros autores marcantes na evolução dessa ciência. O terceiro capítulo se constitui numa abordagem sobre as origens da motivação, e sua conceituação baseada em diversos autores, tais como, Douglas Macgregor (1960), mas principalmente apoiado por teorias de escritores como Maslow (1943), Deci e Ryan (2002), Bandura (2009), Bzuneck (2009). Csikszentmihalyi (1997), Nakamura (2005), Herzberg (1968) em algumas de suas áreas de utilização e suas conceptualizações. No quarto capítulo faz-se uma união dos conceitos de gestão e motivação que contextualizará o tema deste trabalho “Gestão

Motivacional“ e sua importância para as organizações do ensino superior. Ainda, no desenvolvimento dessa pesquisa é abordado rapidamente a Teoria do Fluxo e alguns de seus aspectos referentes ao uso de estratégias de aprendizagem.

No capítulo seguinte é apresentado o estudo empírico propriamente dito, e apresentação da metodologia da investigação. Explanamos os procedimentos que serão utilizados como instrumento para coleta de dados, bem como a comunicação da forma como foi abordado o tratamento estatístico dessas informações. A apresentação dos resultados surge no quinto capítulo, incidindo com a caracterização da amostra, a análise fatorial dos componentes principais relativo às capacidades da análise descritiva dos valores das variáveis e os resultados encontrados. Por último é apontada conclusões do trabalho, suas limitações e aplicações do estudo.

1.9 OBJETIVO GERAL

Avaliar a importância da Gestão Motivacional em uma entidade estudantil de ensino superior e sua relação com a motivação do aluno para aprender, usando como referência para pesquisa um polo presencial do ensino a distância no (SEPCO) Sistema de Ensino Presencial Conectado Online, na cidade de Pelotas para a investigação das diversas variáveis capazes de influenciar no sucesso da gestão em uma entidade de ensino superior, no quesito motivação do aluno.

1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Conhecer o grau de importância atribuído pelo aluno quando avalia a relação do nível de comprometimento dos diversos departamentos da faculdade com sua motivação para estudar.

b) Avaliar na percepção do aluno quanto às condições do ambiente do polo onde são disponibilizadas as aulas do curso, tais como salas de aula, biblioteca, recursos tecnológicos, acessibilidade a livros, internet, espaços de convivência social, conforto e a importância atribuída à motivação do professor.

c) Conhecer o nível motivacional dos alunos dentro de um mesmo curso superior medidos em diferentes semestres em uma mesma instituição de ensino durante o turno da noite.

1.11 JUSTIFICATIVA

É de conhecimento comum a crescente evasão escolar nos cursos universitários, fazendo com que ano após ano, aumente nossa carência por mão de obra qualificada, diante desta constatação é correto pensar em construir alternativas capazes de avaliar e medir a importância da qualidade na gestão de grande parte das entidades estudantis que entregam ao mercado, profissionais de qualificação duvidosa para suas atividades fim. Diante disso, vasta porção de nossos egressos do ensino superior passa a ser rejeitados pelas empresas, por incapacidade para desenvolver as mais diversas funções.

A evasão estudantil no ensino superior é um problema internacional que afeta o resultado dos sistemas educacionais. As perdas de estudantes que iniciam, mas não terminam seus cursos são desperdícios sociais, acadêmicos e econômicos. No setor público, são recursos públicos investidos sem o devido retorno. No setor privado, é uma importante perda de receitas. Em ambos os casos, a evasão é uma fonte de ociosidade de professores, funcionários, equipamentos e espaço físico. (LOBO *et al*, 2007, p.02).

Essa necessidade desperta o estudo de implantação de um modelo de Gestão Motivacional que envolva todos os departamentos de uma entidade de curso superior de forma que essas equipes também se sintam responsáveis pela construção dos saberes do aluno, cliente principal em uma organização estudantil, discutindo com isso o grau de responsabilidade dessas entidades, quando entrega a sociedade indivíduos despreparados para o fim a que se propõem, desrespeitando um dos sete códigos da modernidade criados pelo filósofo colombiano Bernardo Toro, que juntamente com Werneck (1996) argumentam que a

1.12 COMPETITIVIDADE X COMPROMETIMENTO

As organizações comerciais, industriais e de serviços dos mais diversos setores do mundo inteiro precisam a cada dia conquistar e reconquistar seus espaços dentro de um mercado cada vez mais volátil, ou seja, o cliente que adquiriu seu produto hoje, amanhã pode ser conquistado por um novo fornecedor.

A variedade de opções em qualquer mercado é cada vez maior, a qualidade dos produtos, a eficiência das empresas, o comprometimento das pessoas vem se tornando os grandes diferenciais competitivos entre as corporações de todos os segmentos. Autores como Peter Drucker, Idalberto Chiavenato e outros tantos comentam em suas obras a importância da gestão e da motivação no contexto da administração geral de uma organização, onde afirmam que para enfrentar essa competitividade, somente pessoas treinadas e motivadas serão capazes de se comprometerem a levar suas empresas ao reconhecimento da sociedade.

A grande maioria dos gestores das entidades do sistema de ensino brasileiro vem da área de educação e, portanto, sem conhecimento em administração como deveria. Os tempos mudaram, as formas de administrar evoluíram, é preciso pesquisar novas formas de gestão, formar equipes, dividir responsabilidades para se conquistar melhores resultados. No caso da Instituição de Ensino Superior- IES, a qualidade do seu serviço é medida pela sociedade através da formação do seu aluno, que infelizmente em grande parte das vezes está apenas em busca de um diplom. Para combater essa ruína se faz necessário criar novas formas de comprometimento capazes de conseguirmos devolver a sociedade um indivíduo melhor preparado para sua vida e o sucesso das organizações.

É preciso discutir e propor às instituições de ensino superior um novo modelo de gestão baseado nos moldes da administração contemporânea de organizações atuantes em mercados altamente competitivos, onde a Gestão Motivacional se tornou um dos principais pilares de sucesso em todos segmentos. O estudo foi desenvolvido pensando em contribuir para que organizações educacionais avaliem um novo método de administração, onde toda sua estrutura física, administrativa, docente, seja pensada e direcionada para construção de um ambiente capaz de motivar o aluno que dele fizer parte. Ou seja, é preciso pensar mais efetivamente em sua qualidade formativa, contribuindo assim para desestimular a evasão que ano após ano faz aumentar nossos dados estatísticos.

1.13 DESAFIOS DA MUDANÇA

entidade ofertante de serviço educacional, esteja imbuída em prestar um serviço de qualidade desde seu atendente na porta de entrada até seu mais humilde trabalhador. Pensamos que somente com atuações relevantes desse porte poderemos motivar nosso sujeito discente a concluir um período maior de aprendizado, e possa ser considerado, capacitado para exercer seu papel na sociedade. Sendo assim, a organização educacional poderá estar entregando à sociedade um cidadão melhor capacitado para o mercado de trabalho, além de um indivíduo mais sensato e preparado para a vida conforme avalizado pelos autores abaixo.

Tornou-se um problema de ponta em educação, pela simples constatação de que, em paridade de outras condições, sua ausência representa queda de investimento pessoal de qualidade nas tarefas de aprendizagem. Alunos desmotivados estudam muito pouco ou nada e, conseqüentemente, aprendem muito pouco. Em última instância, se configura uma situação educacional que impede a formação de indivíduos mais competentes para exercerem a cidadania e realizarem-se como pessoas, além de se capacitarem a aprender pela vida afora. (BORUCHOVITCH; BZUNECK, 2009, p. 13)

1.15 A IMPORTÂNCIA DO PROFESSOR NO CONTEXTO DA SALA DE AULA

Um dos pontos de maior relevância nessa dissertação aponta para as responsabilidades do professor como Gestor Motivacional da sala de aula, autoridade principal no processo de ensino aprendizagem. Ele sendo um dos elos mais importante nesse processo, precisa assumir definitivamente a responsabilidade de que necessita, através da educação continuada, seguir rompendo os limites do conhecimento como forma de se manter atualizado e ao mesmo tempo poder contribuir para a construção do conhecimento de seus alunos, assim como da imagem da instituição da qual faz parte. A implantação de um processo de Gestão Motivacional pode sensibilizar esse professor, para ser, não mais como um transmissor de conhecimento, mas um profissional capaz de mediar, de facilitar através das tecnologias disponíveis, níveis de aprendizados totalmente diferenciados dos aplicados atualmente.

O Professor Gestor além de sua capacidade didática para ensinar, deve ser um motivador, já que no momento de sua interlocução com o aluno, estará vendendo a imagem da entidade que representa. A qualidade que esse aluno levará para a sociedade refletirá a imagem da IES que construiu ao longo do seu curso. Assim, para que tenhamos uma relação “ganha ganha”, é importante que o comprometimento e a motivação do professor com a IES, somado ao desejo do aluno em pertencer àquela entidade, seja uma correspondência de afinidade, de forma que aluno e professor se sintam motivados em pertencer à instituição na qual desenvolvem suas funções e solidários na construção de um conhecimento no qual

dividirão o respeito da sociedade da qual fazem parte. Nesse sentido, concordamos com a teoria do psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi, criador do conceito chamado “estado de fluxo.” quando diz que:

1.16 A MOTIVAÇÃO DO ALUNO

No quesito principal no construto desse pensamento, está o aluno, a pessoa, o ser humano, todos diferentes e possuidores de pensamentos heterogêneos que buscam algo quase sempre desconhecido do professor e da entidade de ensino, o aluno, a principal celebridade, o centro do sistema envolvido neste contexto, precisa estar motivado para que produza os resultados que esperamos. (FREIRE, 1975) nos brinda com grande sabedoria quando diz que “Ninguém educa ninguém, assim como ninguém se educa sozinho, só se aprende se estivermos receptivos a qualquer proposta de ensinamento” Portanto descobrir o que desperta a motivação em cada aluno é o melhor caminho para vencermos o desinteresse da maioria pela construção de novos conhecimentos.

A responsabilidade de cada aluno, somente poderá ser cobrada se conseguirmos mostrar a importância que cada discente tem para seu curso, para sua turma, para sua faculdade e para sua vida. A princípio, pode nos parecer um discurso recheado de utopia, mas por experiência em outros segmentos é assim que as organizações de outros setores se desenvolvem, chegando inclusive a se tornarem milenares. A motivação precisa estar em todos os departamentos, ela precisa ser parte da cultura da organização, para que qualquer corporação vislumbre sucesso, seus colaboradores precisam se sentir contaminados pela energia da motivação, somente por meio desta poderemos criar forças capazes de perseguir nossas metas que somadas se constituirão no objetivo que a organização precisa atingir. No decurso do processo de ensino-aprendizagem, pensamos que isto precisa estar claro na mente dos alunos, sendo eles parte do sistema, precisam conhecer e se possível criar condições para que se envolvam com as metas e os objetivos do curso, ao conhecerem esses propósitos

poderá se tornar mais fácil motivá-los a perseguir seus alvos, que por consequência se tornarão da IES a que pertencem.

Parafraseando Gil (2002), os princípios fundamentais, que exigem a realização de uma pesquisa sobre determinado tema, estão relacionados à importância que as respostas sobre o objeto pesquisado têm para a sociedade, sua aplicabilidade, formas de implantação e que essa seja capaz de proporcionar através da coleta desses resultados, condições de mudar positivamente o ambiente ou campo onde atua no momento. Por outro lado, uma pesquisa, embora tenha como objetivo principal, investigar novos conhecimentos sobre determinados assuntos, muitas vezes, mesmo que seus resultados não tenham aplicabilidade imediata, poderão servir de embriões para o nascimento e demanda de novas pesquisas e assim dar continuidade pelo autor ou outros pesquisadores ao aprofundamento dos estudos sobre o assunto investigado. A implantação da Gestão Motivacional nas IES poderá contribuir para que demandas antes mascaradas por modelos conservadores, possa vir a ser uma porta de acesso do aluno a um novo sistema onde se tornará mais valorizado e conseqüentemente o maior beneficiado.

1.17 METODOLOGIA

A metodologia usada nesse trabalho constituiu-se na aplicação de um questionário composta por 23 questões em uma amostra (n) de 83 alunos do curso de administração do período noturno, composto por uma turma de 35 alunos do primeiro semestre, 21 alunos do quinto semestre, 15 alunos do quinto semestre e 12 alunos do oitavo semestre. Ou seja, quatro turmas de alunos estudando em dias e semestres diferentes durante a semana. Os testes foram aplicados em sala de aula com autorização da gestão do polo, conforme documento em apêndice a esse trabalho.

A organização universitária escolhida para aplicação dos questionários foi um polo presencial na cidade de Pelotas, administrado por uma terceira empresa da área de ensino, que tem a concessão de uma universidade privada de ensino superior, conhecida nacionalmente, vinculada ao Sistema de Ensino Presencial Conectado (SEPC), com aulas semanais ministradas ao vivo via satélite, com encontros presenciais semanais dentro de um dos modelos aceitos pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) para o Ensino a Distância (EaD).

Antes da aplicação dos referidos questionários, como forma de fidelizar o máximo as respostas obtidas, comentou-se com alunos sobre a importância da pesquisa, e, para que seus resultados fossem os mais precisos possíveis, pediu-se para que se desistissem de tudo aquilo que os preocupava no momento e respondessem o referido questionário com o máximo de serenidade.

1.18 INSTRUMENTOS PARA A PESQUISA

Os instrumentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são compostos pelo método quantitativo, que supomos ser a forma mais considerável para avaliação das respostas do problema a ser investigado.

Os questionários utilizados foram compostos e adaptados ao método da escala mundialmente conhecida como Likert, de Rensis Likert, um tipo de escala de resposta bitualmente em questionários de pesquisas de opinião. Ao responderem

É uma escala bipolar, medindo ou uma resposta positiva ou negativa a

Como exemplo à sensibilidade das respostas, atribuímos pesos conforme as alternativas especificadas a seguir: Para a afirmativa “Não concordo totalmente”, foi atribuído peso 1, quanto a alternativa “Não concordo parcialmente” concedemos peso 2, a alternativa “Indiferente” recebeu peso 3, outorgamos a alternativa “Concordo parcialmente” peso 4 e por último conferimos a alternativa “Concordo totalmente” peso 5 (LIKERT, 1932).

A CONCEITUALIZAÇÃO



O ENSINO EM EAD



2 ENSINO À DISTÂNCIA

2.1 O ENSINO À DISTÂNCIA E A EVOLUÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

2.1.1 O ensino à distância (EaD) e sua evolução no Brasil e no mundo

A evolução tecnológica dos meios de comunicação, compostos pela facilidade do envio de dados escritos, pela rapidez com que as imagens se espalham pelo globo terrestre, aliados ao avanço na comunicação por voz, levado aos lugares mais remotos da terra onde se encontra a espécie humana, nos leva a acreditar que o sistema de Educação a Distância (EaD) é a melhor estratégia de ensino para o atual momento em que vivemos. Somente nessa modalidade de ensino nos é possível permitir que pessoas com pequenos recursos financeiros; populações que vivem longe dos centros de ensino público ou privado; gente que não consegue estudar por incompatibilidade de horários; indivíduos que vivem em grandes metrópoles e ficam presos a um trânsito cada vez mais caótico, moradores que se sentem inseguros em sair do conforto de suas casas, dado ao risco que todos corremos nas ruas de qualquer cidade brasileira, tem no método de EaD, a justa oportunidade para milhares de homens e mulheres que sonham com o ingresso em um curso superior, ou mesmo, o complemento de qualquer outro nível de estudo.

Na literatura especializada encontramos diversos conceitos sobre EaD, porém parafraseando (BASTOS; CARDOSO; SABBATINI, 2000 p.2. aula 2), parece-nos que o mais simples e objetivo é aquele que define a EaD como sendo “[...] qualquer forma de ensino em que o professor se encontra em tempos e espaços distintos do estudante”.

2.1.2 Desafios dos alunos em relação ao mercado de trabalho e à sociedade

É notável que, ainda hoje, alunos oriundos do sistema de EaD têm grandes desafios a serem vencidos perante o mercado de trabalho e parte da sociedade que, geralmente por falta de conhecimento sobre o tema, discrimina esse sistema de ensino. Acreditamos que é preciso desmistificar, a ideia de que a qualidade do aprendizado na maioria dos cursos atuais, principalmente naqueles em que suas formações dispensam o uso de laboratórios para suas práticas de ensino, deva ser atribuída à presença do aluno a uma sala de aula. Pelas nossas experiências como tutor de sala (nesse caso professor que contribui para o desenvolvimento da

aula dos encontros presenciais), essa é uma forma errônea de análise, pois entendemos que o aprendizado ou construção de novos conhecimentos do discente está muito mais ligado a sua motivação por aprender do que a forma como lhe é disponibilizado o material educativo.

Talvez possamos atribuir parte dessas dificuldades de aprendizagem ao corpo docente que organiza os materiais de ensino, o meio ou método como os conteúdos programáticos são transmitidos aos alunos, ou o próprio livre arbítrio e autonomia do mesmo por querer aprender. Julgamos que o nível de motivação para aprender do aluno, independente do sistema ao qual estiver vinculado, que sua disposição por conhecer é diretamente proporcional à qualidade e o desempenho de suas tarefas nos cursos em que se encontra matriculado. Nosso conhecimento empírico, adquirido durante os mais de seis anos em sala de aula do ensino a distância, nos permite relatar que, principalmente para os cursos com os perfis mencionados acima, o conhecimento que cada indivíduo vai levar de sua trajetória durante seus anos de dedicação, é equivalente ao seu esforço dispendido ao longo do período de realização do curso em que esteve ligado.

Dessa forma, a construção do conhecimento de cada aluno depende muito mais de sua dedicação ou autonomia da aprendizagem do que sua presença em sala de aula, ademais, muitas vezes, em virtude do grande número de alunos por turma no sistema presencial e os tradicionais burburinhos de sala de aula, muitas vezes, faz com que esse aluno tenha mais dificuldades em esclarecer suas dúvidas no sistema presencial, do que acessando outras formas síncronas ou assíncronas à sua disposição no sistema EaD, na maioria dos casos, 24 horas por dia, nos 7 dias da semana, ou seja, no sistema EaD o aluno tem vários recursos de aprendizagem que embora lhe exija mais autonomia, lhe dá mais liberdade na construção do seu conhecimento. Paráfraseando o aluno do 8º semestre do curso de Administração do polo desta pesquisa, Jeremias Maas Lerm (2010) quando solicitado sua manifestação sobre o curso e o sistema de ensino, disse que o aluno vai levar do seu curso, o que veio buscar, ou seja, vai levar o nível de conhecimento que tiver disposto a construir. Isso pode ser visto na prática do nosso dia a dia, independentemente do sistema como esse aluno está construindo seu nível de conhecimento, vemos bons e maus profissionais. O domínio da autonomia alcançado por esse aluno, combinado às formas de motivação, que deve buscar para aprender, podem ser muito mais importantes, do que a sua simples presença em uma sala de aula.

Landim (1997), afirma uma diferença entre os termos educação e ensino à distância. Para o autor, o termo ENSINO está mais ligado às atividades de treinamento, adestramento e instrução. Já o termo EDUCAÇÃO, refere-se à prática educativa e ao processo de ensino-

aprendizagem que leva o aluno a aprender a aprender, a saber pensar, criar, inovar, se motivar por construir conhecimentos e a participar ativamente de seu próprio conhecimento.

2.1.3 Definição oficial do EaD no Brasil

O conceito de EaD no Brasil está definido oficialmente no Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005), onde está descrito no seu Art. 1º: “Para os fins deste Decreto, caracteriza-se Educação a Distância como modalidade Educacional, na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, conceitos e atividades educativas em lugares ou tempos diversos”. Essa definição é complementada, ainda, com o primeiro parágrafo do mesmo artigo, onde se ressalta que esta deve ter obrigatoriamente aplicada em momentos presenciais, como se segue:

§ 1º: A Educação a Distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, as quais deverão ter prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais, para:

- I – avaliações de estudantes;
- II – estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;
- III – defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente;
- IV – atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso.

2.1.4 Histórico do EaD no mundo

O histórico do ensino em EaD vem de épocas tão distantes que se confunde com a história da evolução do cristianismo. Se voltarmos ao passado remoto do início da era Cristã, é possível encontrar indícios da educação aplicada à distância, ainda nas Epístolas de São Paulo (GOLVÊA; OLIVEIRA, 2006), escrita aos Romanos nos anos 50 da era Cristã, e mais tarde, no século XV, quando o inventor alemão Johannes Gutemberg mudou radicalmente nossa forma de comunicação por meio da escrita. Em consequência da descoberta da imprensa, passamos do manuscrito para a redação mecânica ou robótica atual, influenciando definitivamente a produção e divulgação do conhecimento, já que, naquele momento, foi tirado do professor que detinha a sabedoria por meio do seu manuscrito, para o livro impresso. Esse salto possibilitou a disseminação da cultura, contribuindo assim, para a ocorrência de

uma das grandes evoluções no ensino sem a presença física de um professor. Podemos citar que além da televisão e da internet, ser essa a principal e primeira tecnologia que contribuiu para o avanço do ensino a distância, época que colaborou principalmente para o desenvolvimento da Europa que emergia dos seculares tempos medievais.

Considerando outros eventos históricos do ensino a distância, é possível estabelecer, por meio dos textos produzidos por outros autores como (VASCONCELOS, 2010; GOLVÊA; OLIVEIRA, 2006), que nos elencaram alguns marcos históricos que estabeleceram a EaD no mundo, a partir do século XVIII.

Por sua vez, o ano de 1728 é tido como marco inicial da EaD, quando foi anunciado um curso pela Gazeta de Boston, na edição de vinte de março, em que o Prof. Caleb Philipps, de Short Hand, oferecia material para ensino e tutoria por correspondência. Após iniciativas particulares, tomadas por um longo período e por vários professores, no século XIX, a EaD começa a existir institucionalmente. A Suécia, em 1929, inaugurou o Instituto Líber Hermondes, possibilitando que mais de 150.000 pessoas realizassem cursos através da EaD. Em 1840 foi fundada a Faculdade Sir Isaac Pitman, no Reino Unido, ficando marcada como a primeira escola por correspondência na Europa. Em Berlim, em 1856, é fundada uma escola de EaD, para o ensino de idiomas modernos da época, começando o ensino da língua francesa por correspondência. Em 1892 o Departamento de Extensão da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos da América, criou a Divisão de Ensino por Correspondência para preparação de docentes. Em 1922 é a vez dos Soviéticos iniciarem seus cursos por correspondência. Da mesma forma, o Japão iniciou seu programa de ensino a distância em 1935, coincidindo com o início da segunda guerra mundial, quando o Japanese National Public Broadcasting Service iniciou seus programas escolares pelo rádio. Em 1947, dois anos após do término da segunda guerra, a França iniciou seu ensino a distância, transmitindo as aulas de quase todas as matérias literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris, por meio da Rádio Sorbonne. Um ano depois, em 1948, a Noruega criou sua legislação para o ensino a distância.

Para alguns autores, nesse mesmo ano, e para outros, em 1951, nascia a universidade mais produtiva do Sul Africano. A SUDAFRICA, também conhecida por UNISA, que atualmente responde por 12,8% de todos os graus conferidos por instituições no país, sendo a única universidade a distância da África que desenvolve seus cursos somente nesta modalidade (UNISA, 2014). Em 1956, a Chicago TV College, nos Estados Unidos, dá início às transmissões de programas educativos pela televisão, sua influência foi tamanha que, a partir desse marco histórico, rapidamente outras universidades do país não tardaram em criar

unidades de ensino à distância, baseadas fundamentalmente na televisão. Na América do Sul, encontramos registros de que a Argentina, em 1960, criou sua primeira escola primária a distância, a Tele Escola Primária que integrava os materiais impressos à televisão e tutoria. Em 1968 foi criada a Universidade do Pacífico Sul, uma universidade regional que pertence a doze países-ilha da Oceania. A seguir, em 1977, a Venezuela fundou sua Universidade Nacional Aberta e, em 1978, a Costa Rica criou sua Universidade Estadual a Distância.

Essa pequena amostra, de como o ensino a distância se estruturou no mundo nos aponta a importância desse sistema na educação, tanto em povos de países desenvolvidos, quanto dos países periféricos, como no Brasil, nação considerada geograficamente como um país de dimensões continentais, com baixo percentual de sua população com cursos superiores, a EaD é, sem sombra de dúvida, uma das melhores formas de democratização do ensino.

Os dados acima revelam a importância e como nasceu a EaD nos diversos países e continentes, no entanto, a grande expansão desse sistema veio a ocorrer, com ênfase, somente na entrada do século XIX em diante, assim como durante todo o século XX, quando os países mencionados optaram por esse sistema de educação como forma de inserir o maior número possível de pessoas ao ensino das mais diversas profissões demandadas pela indústria, comércio e serviços após o término da segunda guerra mundial.

Como um dos exemplos notáveis de sucesso podemos citar a Alemanha, com seus cursos em EaD desde 1856, contribuíram para que o país, embora saísse derrotado das duas principais guerras, se incluísse rapidamente no rol das economias mais desenvolvidas do planeta. Isso mostra que o sistema EaD é o caminho mais rápido e democrático para se levar o conhecimento a população. O caso alemão foi tão bem sucedido que atualmente a “Alemanha possui mais de 190 instituições privadas na área de EaD” (DELLING, 1997).

2.1.5 Evolução do EaD no Brasil

No Brasil, diversos autores criticam a imprecisão de registros sobre o início do ensino à distância. Alguns alegam sobre relatos de experiências de um curso profissionalizante de datilografia por correspondência no Rio de Janeiro, na segunda metade do século XIX, porém, apesar de pesquisar dados para fundamentar essa informação, não encontramos relatos confiáveis.

As informações mais precisas do sistema de ensino a distância brasileiro, relatam que tudo começou por volta de 1937, com a criação do Serviço de Radiodifusão Educativa, do Ministério da Educação. O plano era trazer aulas para o rádio e fazer com que o aluno fizesse o acompanhamento utilizando material impresso.

Na modalidade de estudo por correspondência, a primeira empresa privada, existente ainda hoje, a trazer o serviço de ensino à distância foi o Instituto Monitor, que desde 1939 já atendeu mais de cinco milhões de pessoas. Logo após, em 1941, era fundado o Instituto Universal Brasileiro (IUB), que até hoje tem uma gama imensa de alunos por correspondência, aprendendo novas profissões por meio de material impresso e mais recentemente por meio de fitas de vídeo. Com o foco na formação técnica, o IUB, atualmente conta com duzentos mil alunos, e já atendeu, durante toda a sua história, mais de quatro milhões de pessoas. É interessante mencionar que entre as instituições privadas do início, estes dois, o Instituto Monitor e o Instituto Universal Brasileiro, foram os únicos que sobreviveram com suas empresas desde o começo e estão ativos até hoje.

Desde o início da era da televisão, em 1948, esse meio de comunicação tem contribuído enormemente para o surgimento de novas oportunidades na criação de novos conhecimentos. Seu início por meio da TV no Brasil se deu em 1965, quando o poder público criou a TV Educativa. Depois disso, várias iniciativas foram sendo implantadas, como em 1974, quando a TVE do Ceará começou a transmitir cursos da quinta à oitava série, com material televisivo impresso e acompanhados por monitores. Em 1976, o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), introduziu o Sistema Nacional de Teleducação, incluindo cursos através de material instrucional que, em 1995, já havia atendido dois milhões de alunos. Destaque também, para o Colégio Anglo-Americano (RJ), que em 1979 iniciou sua atuação em vinte e oito países, com cursos em nível de 1º e 2º graus, ministrados por correspondência para brasileiros residentes no exterior. Em 1979, a Universidade de Brasília lançou o Brasil EaD e, em 1991, a Fundação Roquete Pinto, incluindo o programa “Um Salto Para o Futuro”, para a formação continuada de professores do ensino fundamental. Em 1995, o Programa “TV Escola”, da SEED/MEC começou suas atividades, por fim em 1999, o ensino de terceiro grau foi premiado com a criação da AUNIREDE (Rede de Educação Superior a Distância), consórcio que reúne sessenta e oito instituições públicas do Brasil.

Um dos preconceitos até então, relacionados aos cursos a distância era a falta de regulamentação por parte do governo federal, o que foi criado em 1998, por decreto presidencial. Assim sendo, em 1999 surgiram os primeiros cursos superiores regidos por lei

federal no Brasil. Hoje, são mais de duzentos cursos reconhecidos pelo MEC, caindo a maior procura pelos cursos supletivos do ensino médio.

2.1.6 Comparações entre o EaD no mundo e esse sistema no Brasil

Ao fazermos comparações do nosso histórico em EaD com o de outros países, verificamos que caminhamos a passos largos para a solidificação do sistema. Como amostra nos servimos de casos como da Venezuela e Costa Rica que administram programas em EaD baseados na Open University de Londres, entidade reconhecida como última referência no mundo no que diz respeito à EaD. O Brasil, embora nos últimos anos por meio das áreas pública e privada, tenha servido de case para alguns países em desenvolvimento nesta área, precisa dedicar muito trabalho para solidificar nossa educação à distância.

A educação à distância, quando trabalhada numa perspectiva de economia de escala, própria das instituições particulares de ensino, pressiona por uma abordagem profissional de gestão, a qual pressupõe, além de infraestrutura tecnológica, um planejamento eficaz, dinâmico e adequado frente às demandas de atendimento, não só dos clientes externos (alunos e comunidade), como relativas às necessidades de coordenação e satisfação dos clientes internos (docentes e equipe técnico-pedagógica).

Não se trata, portanto, apenas de infraestrutura tecnológica, declaração de princípios pedagógicos e de um local físico devidamente identificado, mas de um ponto de referência institucional que norteie e agregue os recursos de planejamento e desenvolvimento da educação à distância, com critérios claros de planejamento e gestão, bem como instrumentos para acompanhar e coordenar cada etapa do trabalho (RIBEIRO et al., 2007).

Hoje, o EaD brasileiro, por meio da formação de milhares de alunos, mostra-nos que felizmente caminhamos para um sistema educacional solidificado, alinhando-se a concepção de outros países que encontraram nesse sistema uma alternativa de socialização do conhecimento. Reafirmando nossa convicção de que o sistema de Ensino a Distância (EaD) ao continuar sua trajetória se utilizando do crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), capitaneadas principalmente pelas Universidades e Institutos Federais tem um grande espaço para inserir uma enorme parcela da sociedade brasileira, ávida por conhecimento e sem recursos financeiros comprar seu assento em uma IES privada.

A GESTÃO MOTIVACIONAL



3 GESTÃO

3.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO MUNDO

3.1.1 Ambiguidades entre gestão e administração

Existem dentro do idioma português, como em outras línguas, expressões de uso incomum entre países que praticam a mesma linguagem. No caso brasileiro o termo “Administração” é conhecido pelos portugueses e outros países coirmãos como “Gestão”. Nesses países é comum a palavra administração ser atribuída apenas ao exercício da administração pública dos diversos órgãos do estado, sendo a expressão gestão mais usual no meio privado. Nesse sentido para eliminar dúvidas que ocasionalmente possam causar durante a leitura de trabalhos correlatos a essa ciência, buscamos apoio no periódico de Teoria e Prática de Administração da (UFPB) Universidade Federal da Paraíba, a seguinte redação:

Já no início do século XX, Fayol (1960) dividiu a gestão empresarial em diversas áreas funcionais especializadas, nomeadamente como: técnicas, produção, comerciais, financeiras, de segurança, contabilísticas e administrativas ou gestão.

3.1.2.1 Visão sob o ponto de vista como status

Emerson (2002) ressalta em seu artigo para a revista FACEF, no qual escreve sobre a diferenciação das duas terminologias, dizendo que esta duplicidade de definição entre Gestão e Administração tenha contribuído para que o termo “Administração” perdesse seu status em função da grande tendência de preferência do público em geral, por utilizar a expressão Gestão.

3.1.2.2 Visão empírica

Entendemos que “Gestão” tem origem e denominação seccionada do próprio termo administração, em que podemos constatar que, o termo “Gestão” é nomeadamente usado para identificar as diversas gerências departamentais ou recintos funcionais exercidos pelos diversos gestores dentro das mais variadas áreas da administração em uma organização, ou seja, a administração engloba toda organização por assim dizer o comando e a gestão entendemos ser departamental. A gestão é entendida por uns como uma ciência, por outros como uma técnica ou ainda por uma arte. Embora seja conhecida por diversos títulos, sua designação é sempre administrar, com foco voltado para cada um dos mais diversos departamentos da organização.

Conforme se pode verificar por esse contexto a gestão tem papel preponderante dentro de qualquer cenário administrativo das organizações, trazendo em seu cerne diversas denominações com competências para: Gestão de Finanças; Gestão Estratégica; Gestão de Negócios; Gestão Motivacional; Gestão Escolar; Gestão Universitária; Gestor Educacional; Gestão de Pessoas; Gestão Ambiental, Gestão de Processos e diversas outras áreas e atividades em que podemos implantar tipos de gestão.

3.1.2.3 Definição gramatical

No Dicionário de Negócios, Lacombe (2009) bem como no Dicionário de Termos de Negócios (PINHO, 2005), prevalece à tendência de serem palavras equivalentes, mas se percebe uma visível pré-disposição para utilização de *management* para gestão e gerência, deixando para administração, mais, o uso da palavra, *administration*; mesmo que isso não seja uma exclusividade. Consideramos que no Brasil o termo Gestão vem se popularizando rapidamente em função da troca de informações cada vez mais rápidas em um mundo igualmente globalizado.

3.1.2.4 Definição americana

Os tradutores do livro Administração: tarefas, responsabilidades e práticas, de Peter Drucker (1975) comentam que nos (EUA) Estados Unidos da América, se diferencia *management* de *administration*, dando preferência sempre o uso da primeira, No Brasil,

afirmam eles, “poderíamos usar respectivamente, Gestão e Administração, mas seríamos minoria”. (DRUCKER, 1975, p. 5).

3.1.2.5 Visão consensual

Ferreira (1997) comenta logo no início de sua obra sobre o tema “gestão e administração”, traça uma analogia destas duas expressões em outros idiomas, como o Francês e o Inglês e conclui dizendo, que assim como em nosso idioma, a expressão é ponto comum para outras línguas, isto também é, não há uma definição convincente entre os termos.

3.1.3 A importância da gestão no desenvolvimento da civilização

Trewatha (1979, p. 26) menciona em sua obra sobre a origem da administração, dizendo que ainda que não fossem de empresas, mas, de outras organizações como o exército comandado por Alexandre, o Grande, assim como nas grandes tropas de César, a administração foi de suma importância para a conquista dos resultados da época. Nessa obra inclusive descreve, através do pensamento de Platão e Sócrates os estudos iniciais sobre a administração na Grécia antiga, quando defendiam a universalidade dos princípios administrativos, ainda que estes não fossem enunciados. Quanto à interpretação do pensamento de Emerson (2002) podemos deduzir que talvez tenha surgido o elo entre administração e o bem público, haja vista o estudo destes filósofos serem mais dirigidos as instituições estatais, afinal era basicamente este o tipo de objeto que possuíam para fazer inferências.

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele, será, se souber do que precisa e ser for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, duma família, duma cidade, ou de um exército (...) Não é também uma tarefa (...) Portanto, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres, pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitudes, em outros aspectos são similares; mas o mais importante é que nenhum destes pode ser gerado sem homens, nem os afazeres privados são gerados por uma espécie de homem e os públicos por outra (...). (Platão e Xenofonte: Sócrates discursa, Book III, apud KOONTZ, O'DONNELL, 1978, p. 19).

3.1.3.1 Gestão na visão de Thomson e Peter Drucker

Thomson (1972) em seu trabalho *Gestão por Objectivos*, conhecida na terminologia inglesa, *Management By Objectives (MBO)*, que por sua vez corresponde a um conceito desenvolvido por Peter Drucker no início dos anos 50, define gestão como um método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos, pelo qual, superiores e subordinados escolhem setores prioritários, estabelecem resultados a serem alcançados pela organização, dimensionam as respectivas contribuições e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho, subtendendo-se, mais uma vez, que a gestão é departamental, ou seja, como uma subárea da administração.

3.1.3.2 Gestão sob o ponto de vista da enciclopédia livre

Na enciclopédia livre Wikipédia, encontramos a expressão gestão como uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos, pressupondo ainda a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização é constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

3.1.3.3 Gestão vista por Chiavenato

Gestão, conforme (Chiavenato1999,p.4) em todos os negócios e atividades da organização, é o ato de coordenar os esforços das pessoas para atingir objetivos desejados, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz. Gestão compreende o planejamento, a organização, os recursos humanos, a liderança ou direção e controle de uma organização com a expectativa de alcançar um objetivo único. Analisando as mais diversas formas como os autores de trabalhos consultados mencionam, usando ambas as terminologias, podemos admitir ainda que essas sejam duas palavras indissociáveis e que, portanto, podemos usar qualquer uma das expressões sem prejuízo de definição.

3.1.3.4 Gestão segundo Gomes

Gestão, para Gomes (2002), pode ser chamada de gerenciamento e de administração. Na mesma obra, salienta que a gestão pode ser mais eficiente, se vir de um líder que tenha conhecimento sobre a área em que atua o que nos leva a questionar, por exemplo, que experiência um médico ou advogado teriam para administrar um hospital ou fórum, já que esses desenvolveram suas aptidões em suas respectivas especializações? Gomes complementa dizendo, que onde existe qualquer tipo de instituição, empresas, entidades sociais com fins lucrativos ou não, que envolva pessoas, precisam ser geridas ou administradas, já que o objetivo deverá ser sempre o crescimento, estabelecido pela administração da empresa através do esforço humano, organizado por um grupo que tenha um objetivo específico comum a seus integrantes, reafirmando que essas instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

3.1.4 Ciclos da gestão

Ao nos determos na leitura de obras escritas por diversos autores, ao longo do tempo, pode-se afirmar durante o desenvolvimento dessa pesquisa, que a gestão está em seu quarto ciclo de aperfeiçoamento, considerando que seu primeiro estágio se deu até a primeira Revolução Industrial, quando em virtude da pequena concorrência, pouco era cobrado de sua eficiência. A segunda fase se desenvolveu até a década de 30 do século passado, quando então, surgiram grandes ícones da administração moderna, como Alfredo Sloan, presidente da Chevrolet que conjuntamente a Peter Drucker, escritor e pesquisador do maior número de obras sobre o tema, marcaram época por meio de suas pesquisas. Mais tarde tivemos uma terceira fase, em que gestores como Lee Iacocca, venerado na Ford, por criar o Mustang, um dos carros mais cobiçados do mundo, depois demitido, assumiu e tornou a Chrysler de uma indústria falida, em um dos símbolos da Indústria americana de automobilismo.

Jack Welch, francês que levou através das boas práticas de gestão a General Elétric, uma empresa que a época valia menos de 50 milhões de dólares e conforme relatado em seu livro *Paixão por Vencer* (WELCH, 2005), em 20 anos transformou-a em uma mega organização de mais de 450 milhões de dólares. Estes são apenas alguns dos ícones, responsáveis pelo revolucionário crescimento da Gestão Motivacional nesse período na América do Norte e no mundo. Podemos observar ainda que nessa terceira etapa do

desenvolvimento da gestão, se dá no início dos anos 70 com a introdução do método Kaizen, causadora de uma revolução na redução de custos na indústria Japonesa de automobilismo, iniciado mais precisamente pela Toyota.

A ferramenta KAIZEN utiliza questões estratégicas baseadas no tempo. Nesta estratégia, os pontos-chave para a manufatura ou processos produtivos são: a qualidade (como melhorá-la), os custos (como reduzi-los e controlá-los), e a entrega pontual (como garanti-la). O fracasso de um destes três pontos significa perda de competitividade e sustentabilidade nos atuais mercados globais (SHARMA, 2003, p. 114).

Após os anos 90, com o advento da internet e o acirramento da concorrência trazido pela globalização, a gestão entra em um novo ciclo que vem exigindo dos gestores cada vez mais competência, não só no sentido de fazer mais ou menos como princípio de todo gestor, mas ir, além disso. A gestão, nos dias de hoje, é entendida como uma verdadeira ciência, classificação que é reconhecida como tal, por conseguir entregar a sociedade além da qualidade, de seus produtos e serviços, preços competitivos produzidos consequentemente por equipes motivadas. Por conseguinte a gestão do século XXI, para integrar todos esses quesitos, precisa além de treinamentos constantes de seus gestores, aprender a reter talentos. Será preciso saber constituir equipes ou grupos de colaboradores cada vez mais comprometidos com resultados, já que organizações eficazes são feitas de pessoas que aprendem a ser eficientes.

Conforme cita (HAMPTOM 992, p.249), o que a comunicação faz para uma empresa, se parecer com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Antes da revolução industrial, o desenvolvimento da gestão, dado o desconhecimento das pessoas sobre processos administrativos, aliado a pouca concorrência, permitia que as empresas fossem administradas sem nenhum conhecimento técnico sobre formas de gerir um negócio. Época em que a motivação para as pessoas trabalharem mais e melhor era feito por meio de punições BERGAMINI, (2006). Vencido esse tempo, as organizações começaram a se tornarem maiores e logo em seguida em grandes corporações o que só fez crescer sua complexidade administrativa. Assim profissionais desse período, acuados pelas necessidades

de novos métodos administrativos, começaram a buscar soluções para problemas que até então eram inexistentes.

3.1.4.1 Enquadramento dentro das grandes áreas de estudo

A gestão se enquadra no campo das ciências humanas (Guia de Carreiras, 2012), já que sua atividade principal contempla um conjunto de pessoas, que busca através das orientações de lideranças, manterem a sinergia entre si, como forma de aumentar a produtividade, preservar a qualidade sem aumentar a estrutura da empresa e seus recursos existentes. A administração como veremos mais adiante tem seu início com a fixação do homem em comunidades, embora esta prática tenha sido muito importante no passado, foi depois da Idade Média que o seu desenvolvimento começa a se fortalecer. A Gestão como qualquer outra prática tem também seus contextos históricos, em Chiavenato (2004, p. 30) encontramos contribuições que o autor ressalta como fundamentais para sua evolução, tais como: a influência filosófica, a influência militar, a influência religiosa, a influência da revolução industrial a influência do desenvolvimento tecnológico e por último a influência dos economistas liberais como Adam Smith e outros.

3.1.5 Contribuições da mais diversas correntes

3.1.5.1 Contribuição da Filosofia

A Filosofia influenciou a gestão por meio da inquietação de Platão com os problemas políticos e sociais da Grécia Antiga, época em que teve a contribuição de Aristóteles que durante 20 anos frequentou sua “Academia” para depois fundar sua própria escola, “o Liceu”, na qual aprimorou seus estudos na organização do estado criando as melhores formas de administração pública de Atenas. René Descartes teve contribuições importantes, como seus ensinamentos baseados na lógica; a teoria contratualista do Estado de Thomas Hobbes, afirmando que o homem avançou da primitividade a sociedade através de um processo lento e de um pacto entre todos.

Assim entende-se que o homem desde os tempos primitivos, já se preocupava em designar um gestor como forma de melhor atender os anseios ou necessidades de uma sociedade então em formação, onde cabe mencionar a contribuição de Jean-Jacques Rousseau, no desenvolvimento da teoria do Contrato Social, quando salienta que:

A mais antiga de todas as sociedades, a única natural, é a família. As crianças apenas permanecem ligadas ao pai o tempo necessário que dele necessitam para a sua conservação. Assim que cesse tal necessidade, dissolve-se o laço natural. As crianças, eximidas da obediência devida ao pai, o pai isento dos cuidados devidos aos filhos, reentram todos igualmente na independência. Se continuam a permanecer unidos, já não é naturalmente, mas voluntariamente, e a própria família apenas se mantém por convenção (ROSSEAU, 2002, p. 5).

Apoiando-nos das palavras de Rosseau (2002), podemos dizer que quando a família se desvincula desses laços afetivos e, por convenção, se mantém unida, exige dessa mesma sociedade a figura do gestor que geralmente nasce da figura do líder, que, a partir daí, por convenção, assume todas as responsabilidades de seu desenvolvimento social.

3.1.5.2 Influência da Igreja

A Gestão recebeu grandes contribuições e influências da igreja, apoderando-se do conhecimento de sua estrutura organizacional como a hierarquia de autoridade. Entidade que embora, seja possuidora de uma estrutura que não tenha tido grandes evoluções no decorrer do tempo, nos mostra sua solidez dentro do sistema, continuando a ser ainda uma excelente referência como modelo de unidade, no alcance de seus objetivos, pela arrecadação, pela manutenção da crença, na sua contabilidade, bem como na coordenação funcional. Segundo Megginson, Mosly e Pietri, Jr. (1998) a Igreja Católica Romana têm sua marca na contribuição para evolução administrativa, à medida que a podemos observar seu trabalho na expansão do cristianismo, administrando conflitos oriundos da conquista da fé de outros povos. A Igreja, ao se sentir pressionada, passou a redefinir com mais clareza as suas missões, seus objetivos, diretrizes, regras e outros regulamentos. Talvez por sua centralização exagerada nos tempos atuais vem sofrendo pressões que antes eram desconhecidas de seus seguidores. Essas características além do grau de imposições de diretrizes, doutrinas, procedimentos, entre outros são uns dos principais fatores de diferenças de seitas cristãs. Atualmente a Igreja Católica, embora passe por problemas como qualquer outra organização,

tem uma organização tão simples e eficiente que sua enorme organização transnacional pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma única pessoa, o Papa. Tem atravessado séculos e sua forma primitiva tem permanecido mais ou menos a mesma: um chefe executivo, um colégio de conselheiros, arcebispos, bispos, párocos e a congregação de fiéis. Apoiada não só na força de atração de seus objetivos, mas também na eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, a igreja tem sobrevivido às revoluções do tempo e oferecido um exemplo de como conservar e defender suas propriedades, suas finanças, rendas e privilégios.

3.1.5.3 Influência do campo militar

Do campo militar, a gestão trouxe inúmeras contribuições, além da unidade de comando, hierarquia e princípios de direção, trouxe métodos de organização departamental, em que estão subdivididas as diversas companhias dentro de uma unidade de exército, marinha ou aeronáutica. Originou-se também dessa área a logística e as funções estratégicas consideradas talvez como as contribuições mais importantes para a administração. Podemos destacar ainda a coragem e determinação que um gestor deve ter em momentos que exige decisão. Em Chiavenato (1983) consta que a hierarquia dentro das organizações militares é tão antiga quanto à guerra, pois a necessidade de haver um Estado-Maior, o que na área de gestão chamamos de conselho de administração, sempre foi indispensável ao exercício militar.

3.1.5.4 Influência da Revolução Industrial

Sobre a influência vinda através da Revolução Industrial temos dois grandes momentos históricos, o primeiro de 1780 a 1860 que marcou a primeira Inovação da indústria e o segundo após 1860 até meados de 1914, quando aconteceram grandes modificações na estrutura empresarial. O evento da primeira Revolução Industrial na Inglaterra contribuiu para o desenvolvimento da administração em virtude da grande necessidade de mão-de-obra especializada, que demandou organização de treinamentos, já que a mão de obra da época era advinda do campo por trabalhadores rurais que eram expulsos pela mecanização da terra e, por conseguinte, chegavam às cidades sem nenhum conhecimento das atividades urbanas. Na mesma época o avanço tecnológico desse período contribuía para o surgimento das divergências entre trabalhadores e empregadores, ocorridas, principalmente, na segunda fase

da Revolução Industrial, notabilizando-se pelo começo das fusões de empresas e o desenvolvimento de novas formas de organização capitalistas.

3.1.5.5 Influência de outros pensadores

A Influência de economistas liberais como Adam Smith, influenciou, enfatizando a necessidade de especialização dos operários, na racionalização da produção e na divisão do trabalho; James Mill, que por sua vez, recomenda as medidas para o Estudo do Tempo e dos Movimentos para o aumento da produção, sendo executados mais tarde por Taylor. David Ricardo focou o capital, o salário, a produção, os preços e os mercados como itens de custos, assinalando assim as funções administrativas, como planejamento, arranjo e condução dos diferentes processos de produção – afirmava que a racionalização é a melhor forma de utilizar os recursos. Karl Marx e Frederick Engels analisaram os regimes econômicos e sociais, estudaram o conceito de mais-valia. Recamonde et al (2006). Por último o desenvolvimento das diversas tecnologias continua contribuindo para o avanço da gestão como fator determinante ao crescimento econômico.

A Gestão por ser a variável principal ao desenvolvimento da industrialização como já mencionado, teve seu desenvolvimento ligado ao crescimento desta. Com o objetivo de demonstrar sua evolução ao longo do tempo, lançamos mão de uma linha de datas que nos possibilita mostrar a contribuição, de cada uma das pessoas que sob nosso ponto vista, que mais influenciaram para seu desenvolvimento.

3.1.6 A gestão através do tempo

Panchak (1999), a partir de uma multiplicidade de fontes publicadas em sites da Internet, divulgou no site da revista americana Industry Week uma série de acontecimentos que nos possibilitam uma leitura da evolução da gestão através dos séculos. Nas linhas a seguir, podemos avaliar e discutir os relatos e argumentos que pensadores famosos fizeram sobre a gestão ao longo de sua história, mesmo que em alguns casos possivelmente por ausência da terminologia atual, as referências não sejam feitas diretamente ao termo gestão.

3.1.6.1 Fatos históricos que marcaram a administração e ou a gestão ao longo do tempo

De 5.000 a 4.001 a.C. os Sumérios criaram as primeiras cidades entre os rios Tigre e

Entre 3.000 e 2.501 a.C. começa a ser conhecido na Europa o *Tear*, tendo o exemplo mais antigo sido descoberto, na costa Dinamarquesa, entre 4600 e 3200 a.C. Nessa mesma época, aparecem os primeiros veículos puxados por cavalos, os antigos carros de guerra

conhecidos por *Biga* (Wikipédia). Com o advento da evolução da confecção na época, embora não tenhamos dados sobre gestão, é indissociável seu uso dentro desse processo. Entre os anos 701 e 800, Sherby (2001) cita em sua obra a descoberta do ferro, dando impulso a criação de novas tecnologias, que exigiriam da gestão novos controles para o acompanhamento desses inventos. 251 a 300 a. C. Pappus de Alexandria descreve cinco máquinas em uso: roda dentada, alavanca, polia, parafuso e cunha, relato suficiente para chamar a atenção das empresas em todo mundo LOCQUENEUX (1989).

A partir do ano 700 da era cristã começa a utilização, em toda a Europa, o uso das rodas de água para as unidades de moinhos, o que dá novo impulso a evolução industrial e, conseqüentemente, a gestão continua sendo um dos alicerces fundamentais para esse crescimento.

No período compreendido entre os séculos IX e XIV correspondente ao período da Idade Média, mais precisamente, em 1132, o destaque em gestão fica por conta do então rei da França, Henrique I que concede aos cidadãos franceses as chamadas cartas de cidades empresariais, com o intuito de proteger o comércio e a indústria. Em 1250 o crescimento comercial e industrial no norte e centro de cidades italianas já são amplamente visíveis, fechando em 1354 o período chamado de a “Era sem luz” com a instalação de um relógio mecânico sobre a Catedral de Estrasburgo. A partir de então, outros acontecimentos ocorreram estando a gestão sempre servindo como técnica para o crescimento das organizações.

3.1.6.3 Gestão na visão dos pensadores pós Revolução Industrial

Seis séculos mais tarde, Max Weber (1982), chamou a atenção do mundo, descrevendo o que chamou de organização ideal—usou a teoria das estruturas de autoridade e relações de autoridade – forma de organização caracterizada pela divisão do trabalho, hierarquia que definia regras, regulamentos detalhados e relações impessoais. Weber (1982) considerou que esta abordagem permitiria que as organizações mantivessem as responsabilidades. O que levou o modelo burocrático procurar lidar com situações semelhantes de forma consistente e uniforme. Na mesma época Weber (1982) já insistia, que a progressão da carreira deve ser baseada no mérito e não no nepotismo ou laços familiares.

3.1.6.3.1 *Contribuição taylorista*

Logo depois, em 1911, a falta de padronização no trabalho motivou Frederick Taylor a publicar seu livro, *Os Princípios da Administração Científica* LLATAS (2008) concebendo um método para reduzir a quantidade de tempo de uma determinada tarefa. Taylor após estudar vários trabalhadores por certo período concluiu seu trabalho com a descoberta de um melhor caminho para realizar tarefas.

3.1.6.3.2 *Visão de gestão para Elton Mayo*

Fayol (1917) parte do princípio de que a gestão não deve concentrar as decisões sobre as atividades de um único gestor, pois pode tornar a empresa dependente de uma única pessoa. Com a finalidade de corrigir esse problema, o francês, engenheiro de minas, escreveu *Administração Industialle et Generale*, em que identifica seis funções essenciais no desenvolvimento das atividades de gestão. Além de identificar as seis funções de gestores, Fayol também identificou 14 princípios de gestão que ainda hoje são ensinados nas escolas e universidades.

3.1.6.3.4 *Gestão na visão Rensis Likert*

Rensis Likert (1932), conhecido por suas pesquisas sobre a gestão, desenvolveu a escala de Likert, consistindo em uma técnica que mede a atitude e o comportamento nas organizações. Baseado em suas pesquisas, Likert identificou quatro sistemas de gestão que estão presentes nas organizações:

Sistema explorador-autorizado: opera de maneira que as decisões são impostas sobre os subordinados, a motivação é caracterizada por ameaças, a gestão nos níveis altos tem grandes responsabilidades, mas nos níveis mais baixos não tem praticamente nenhuma, nesse sistema existe pouca comunicação e as equipes são muito pouco articuladas.

No sistema benevolente-autoritário: Likert sugere um formulário mestre-servo condescendente de liderança, em que a motivação é principalmente por recompensas. Nesse formulário notou que os gerentes assumem responsabilidade, é um sistema autoritário, mas um pouco mais flexível que o anterior, porém raramente aparecem resultados em funcionários de nível mais baixo, a comunicação é pequena e o trabalho em equipe é comprometido.

No sistema consultivo é constituído de um sistema de consulta no qual sugere que os superiores embora não tenham total confiança em seus subordinados, ele é mais participativo trocando a motivação por recompensas. No sistema participativo existe um razoável envolvimento, os funcionários de alto nível da organização são comprometidos na realização dos objetivos organizacionais, existe algum tipo de comunicação entre os demais membros da organização, e bons níveis de trabalho em equipe. Likert concluiu que o sistema participativo do grupo é a solução ideal para as organizações.

Neste sistema, os superiores tem total confiança em seus subordinados, e as recompensas são baseadas na participação de objetivos pré-definidos, todos na organização se sentem comprometidos pelo alcance do objetivo, há comunicação e cooperação no trabalho em equipe LIKERT, (1932).

3.1.6.3.5 *Gestão na visão de Kurt Lewin*

Lewin (1936) conhecido como o fundador da psicologia social, liderou esse mesmo caminho usando a teoria e a experimentação do teste de hipóteses. O trabalho de Lewin levou à fundação do Massachusetts Institute of Technology (MIT) a fazer o centro de pesquisa para dinâmica de grupo. Lewin também desenvolveu sua própria equação que publicou em seu

livro *Princípios de Psicologia Topológica* LEWIN (1936). Juntamente com Freud foram considerados os dois melhores Psicólogos reconhecidos mundialmente, sobre estes, Tolman, antes de morrer deixou a seguinte mensagem:

Joseph Juran pensador originário da estatística, em 1941 introduziu o conceito de “Análise de Pareto” fato que lhe deixa conhecido como o “Pai da qualidade.” Juran (1995)

acrescenta que a dimensão humana com a qualidade mudou o campo da gestão do ponto de vista puramente estatístico de qualidade. Em 1979 se retira do meio acadêmico para fundar o Instituto Juran, órgão que, mesmo após sua morte, continua se dedicando a criação de ferramentas para a gestão da qualidade. Os estudos de Juran foram tão importantes que pós a segunda guerra, a economia japonesa devastada por tal conflito, se apoiou em seus estudos e dele fez brotar o conhecido sistema Toyota de produção, seus serviços são tão reconhecidos que em 1984 o imperador Japonês Hiri Hito lhe condecora com a “Ordem do Tesouro Sagrado”.

3.1.6.3.8 *Gestão na década de 50*

A grade gerencial da década de 50 construída por Blake e Mouton (1980) procuravam

Já, Argyris (1957) conhecido por seu trabalho com organizações de aprendizagem, entende que as empresas pertencem a dois tipos de aprendizagem, que chamou de Modelo I e Modelo II, concluindo que estas se diferem na forma como aprendem. Assim concluímos que as organizações são como pessoas, cada uma tem seu tempo e sua forma de aprendizagem. Mostrando-nos com isso a importância da gestão nas organizações estudantis, em que gestores e professores precisam entender que cada um de nós, tem tempo e formas diferentes de aprendizagem, o que é admitido pela abordagem contingencial desenvolvida por Thompson (1967) para analisar as características da administração de uma escola pública de Washington.

Esta abordagem parte do princípio de que as organizações são diferentes, e enfrentam situações distintas, portanto exigem formas de gestão heterogêneas. É uma interpelação que chama atenção para que os gestores se dediquem a entender as contingências fundamentais que determinam as práticas de gestão mais eficazes em uma determinada situação. Pensamos que os gerentes devem ser flexíveis para se adaptar à mudança do ambiente que uma organização pode se deparar em um dado momento, em que, segundo Chiavenatto (2005), tudo nas organizações é relativo, tudo depende, ou seja, não há nada de absoluto no meio.

3.1.6.3.9 *Gestão vista segundo alguns professores da faculdade de Harvard*

As últimas décadas foram pródigas para o desenvolvimento da gestão mundial. Observamos o sucesso de vários gestores de organizações mundialmente conhecidas, bem como professores renomados de grandes universidades como Harvard, MIT (Massachusetts Institute of Technology) e outras. Em 1978 Tom Peters, conclui um trabalho de pesquisa sobre gestão, que deu origem ao livro “Em Busca da Excelência”, lançado no Brasil, com o título “Vencendo a Crise”. Sua obra é, ainda hoje, uma das mais conhecidas, sobre gestão e das mais vendidas no mundo inteiro. Suas ideias revolucionaram o mundo da gestão de tal forma, que o tornaram conhecido como “O Guru Business Management”. Peters e Waterman (1982) nesta, que é uma de suas principais obras, alertam que a gestão deve prevenir o vício do imobilismo de nossas ações, que muitas vezes nos leva a não ter paixão pelo que fazemos. Neste livro, os autores ainda mencionam uma de suas marcas, que chama de “Destruição Criativa”, como sendo o remédio necessário para combater o continuísmo, ainda predominante nas organizações atuais. Para Welch (2005) o conceituado gestor que trabalhou na General Electric por mais de 20 anos, administrador, que neste período transformou uma empresa de 14 milhões em mais de 400 milhões de dólares, nos deixa uma lição dizendo que seu principal produto e sua principal estratégia de gestão sempre foram procurar entender as pessoas. Jack Welch afirma que a motivação é o caminho para o sucesso e necessariamente precisa estar junto, com uma paixão por vencer.

Sobre gestão, Covey (1989) comenta que para sermos o melhor gestor que desejamos ser, não importa quantas pessoas lideramos, mas se existe uma só pessoa, que precisamos mudar primeiro, ela será nós mesmos. A partir dessa consciência, começamos a aceitar as mudanças de paradigmas e a partir disso nossa forma de interpretar o mundo. Mintzberg

Kaplan e Norton (1996) em uma pesquisa, entre os executivos dos EUA e do Reino Unido, identificaram grandes barreiras para a implantação de uma visão estratégica; a barreira da Visão: 95% da força de trabalho não compreendem a estratégia; a barreira da Administração: 85% das equipes de executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégias – dados como os pesquisados por esses autores, nos levam a concluir

que organizações conduzidas com esse princípio de gestão, desconhecem o caminho que estão trilhando, ou seja, estão como um barco a deriva, qualquer anormalidade no mercado podem vir a serem os primeiros candidatos a enfrentar problemas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, autores como Senge (1990) em sua obra a “Quinta Disciplina”, mais conhecida por “Organizações que Aprendem”, nos mostra cinco regras que se auto complementam trabalhando por um só objetivo. Segundo Senge, qualquer gestor tem que ter no mínimo o domínio de cinco disciplinas, quais sejam: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e pensamento sistêmico, dando ênfase a última, por ser considerada por ele, como o alicerce de qualquer tipo de empresa. Para Porter (1990), conhecido como um dos maiores estrategistas em gestão, estas decisões perpassam estratégias genéricas, que podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada, visando estabelecer referências para melhoria da posição competitiva dos produtos e serviços das empresas no segmento em que atua, enfatizando a estratégia competitiva de custo, de diferenciação. Kotler (2010), considerado o pai do Marketing moderno, segue a mesma evolução dizendo que os novos gestores devem se preocupar não tão somente no posicionamento do produto em si, mas principalmente na gestão das pessoas que fazem parte de todo processo organizacional, dizendo que:

Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 21).

Ou seja, o gestor do século XXI precisa entender que embora o desenvolvimento da tecnologia tenha permitido o grandes avanços neste século, é preciso nos voltar para as pessoas, que continuam sendo o grande diferencial dentro de qualquer organização, são eles, seres humanos vindos de ambientes totalmente adversos que contribuem para um sistema, que embora seja cada vez mais complexo, formam o contraste competitivo de qualquer tipo de arranjo organizacional. Nesse mesmo sentido, Deming (1997), considerado um mestre da gestão da qualidade através das pessoas, escreve se tornando um dos maiores responsáveis por

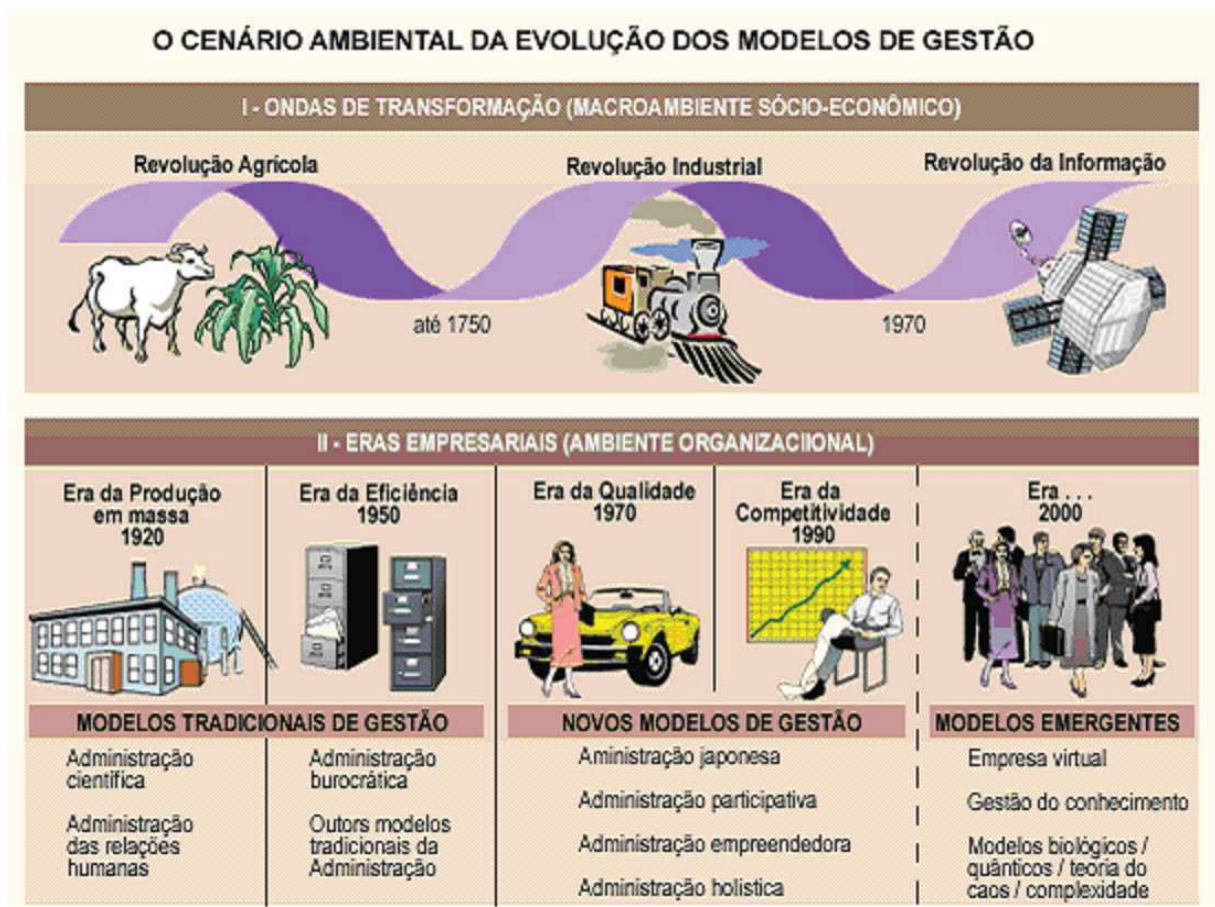
Segunda Guerra, nos mostrando que o trabalho por meio da motivação é o grande guia para o crescimento de qualquer organização em qualquer cultura ou país que se encontre uma empresa.

3.1.6.3.10 *Gestão no olhar da Fundação Nacional da Qualidade brasileira*

Ao Encerrarmos a conceituação deste tópico, nos valendo da abordagem feita pela (FNQ) Fundação Nacional da Qualidade, criadora do (MEG) Modelo de Excelência em Gestão, na qual, dentre diversos tópicos, aborda a geração de valor como o tópico essencial para a gestão em organizações de qualquer porte, em que, o alcance de resultados consistentes, bem como o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para as partes interessadas seja através da valorização das pessoas, se tornando assim o mote principal na sua linha de atuação. Esgotar qualquer assunto é uma tarefa impossível principalmente quando se trata de um tema tão importante como Gestão ou Administração. O termo gestão pode ser novo, porém, com a força que possui hoje, até mesmo na academia será difícil assumir algumas constatações. Platão dizia que “a verossimilhança tende a dominar o espírito da multidão, dando a entender que, muitas vezes temos o hábito de aceitar, o que parece ser verdadeiro do que aquilo que realmente é “(PLATÃO Apud PARRA FILHO, 2000)”“.

Por fim, com o resumo sobre as contribuições dos autores até aqui elencados, acreditamos ter contribuído para que o leitor deste estudo possa ter uma pequena visão sobre a importância da Gestão e ou Administração através dos tempos na vida de nossos povos. Para melhor entendimento de todas essas fases, pelas quais passou a essa ciência, postamos abaixo, a Figura 1, onde traça um cenário ambiental da evolução dos diversos modelos de gestão que tem contribuído para que esse conhecimento seja cada vez mais eficaz na administração dos recursos a disposição do ser humano. Como todo conhecimento, a gestão ou administração continuam evoluindo amparada por novos métodos e ferramentas tecnológicas capazes de infligir em controles de processos mais eficientes, possibilitando que as organizações se voltem mais para as pessoas, conhecendo melhor suas necessidades, entendendo suas angústias e seus medos, para que essas se tornem um local prazeroso de estar, afinal de contas é nelas que passamos grande parte de nossas vidas.

Figura 1 – O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão.
Modelo de estudo: quadro referencial de suporte.



Fonte: Antônio Raimundo dos Santos et al, disponível na web em http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm.

A MOTIVAÇÃO



4 MOTIVAÇÃO

4.1 DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO

Existem centenas de definições sobre motivação. Uma das consideradas mais relevantes é a de que, motivação é um impulso interno que nos leva a uma ação. A palavra sugere exatamente isso: motivo + ação, força que me leva a agir. O vocábulo vem do latim *movere*, de mover. “Motivação está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades”. Segundo Deci e Ryan (1985), “surgiu na psicologia a partir das teorias do drive, que tinha por objetivo comprovar que qualquer atividade humana poderia ser reduzida à satisfação de algum instinto”, como fome, sede, sexo e sobrevivência, ou seja, motivação é como um feixe de estímulos que pode ser comparada, por exemplo, a uma carga de elétrons que percorre a corrente elétrica, ou outra força energética que leva o organismo a executar movimentos, como nos empurrar a procurar alimentos. Os impulsos geram estímulos energizadores nos músculos e órgãos, em geral, cuja ação se pode caracterizar como um estado de tensão.

Dentro as inúmeras definições que encontramos para descrever motivação, entendemos que ela é a construção mental ou síntese feita a partir da combinação de vários elementos que elaboramos ou sintetizamos intrinsecamente para potencializar nossa vontade de desprender mais esforço na execução de uma tarefa que tem por finalidade alcançar um objetivo maior, antevisto pelo indivíduo como um prêmio, ou resultado de algo que possa valer a pena essa dedicação.

Esse investimento pessoal desencadeado por cada pessoa recairá sobre uma atividade escolhida e será mantida enquanto os fatores motivacionais estiverem atuando sobre a mesma (BZUNECK, 2009 p.10).

4.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Quanto às formas, encontramos dois tipos de motivação: a motivação intrínseca, como o próprio nome já diz, oriunda da nossa própria vontade de perseguir caminhos capazes de nos levar a conquistas de coisas que nos dão prazer, ou seja, todo o esforço demandado é influenciado pelas nossas decisões internas. Uma questão importante que diz respeito à relação da motivação intrínseca está relacionada à aprendizagem GUIMARÃES (2003). Já a motivação extrínseca, é uma variável entendida pelos pesquisadores, como um tipo de motivação que é despertada no indivíduo por meio da oferta de um prêmio, ou seja, o ser humano somente se esforçará mais porque quer alcançar uma recompensa. Comumente tem sido definida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo. GUIMARÃES, (1996), nesse caso, nota-se que o prazer é superado pelo esforço aplicado na execução da tarefa. Bzuneck (2009) indica ser esta uma forma capaz de fazer com que o indivíduo desprenda mais esforço, contudo que para isso lhe seja atribuído uma recompensa externa.

Pintrich (2003) identificou e descreveu cinco famílias básicas de constructos sociocognitivos que tem sido o foco de pesquisas recentes sobre motivação do aluno. Segundo o autor esses constructos sociocognitivos são muito mais específicos de situação e de domínio do que as necessidades, estudadas no passado. Esses constructos foram identificados como sendo:

1. Auto eficácia adaptadora e percepções de competência motivam os alunos.
2. Atribuições adaptadoras e crenças de controle motivam os alunos.
3. Altos níveis de interesse e de motivação intrínseca motivam os alunos.
4. Altos níveis de valorização motivam os alunos.
5. Metas motivam e direcionam os alunos. (Aqui, o autor dividiu em quatro tipos de

metas, a saber: metas de realização, metas de curto prazo, metas sociais e metas futuras, metas de vida). Como podemos ver nos constructos enumerados por Pintrich fica latente a importância de termos um professor motivado para que possamos contribuir na prospecção de um motivo que possa levar determinados alunos identificarem o que os pode motivar a aprender.

É importante que, por exemplo, se analise aqui o caso número 1, em que Pintrich fala sobre a auto eficácia adaptadora, é um dos pontos mais importantes neste contexto, já que essa é a motivação que vem de dentro da alma ou da mente do indivíduo, vem de seu (*self*) despertado por si mesmo. Nesse ponto a pessoa está assumindo a responsabilidade pelo

resultado e se sente capaz de realizar determinado projeto, a crença em si mesmo supera as dificuldades que poderão vir à frente. É importante ressaltar o que o professor Bzuneck alerta sobre os aspectos da motivação do aluno por estudar, afirmando que esse têm componentes diferentes da motivação de empregados, de atletas, por exemplo, por isso, os autores limitaram as abordagens a motivação a apenas alguns constructos, que as pesquisas mostram serem mais relevantes como Pintrch (2003) demonstrou.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

4.3.1 Uma breve visão da motivação do aluno

Sobre o tema, diz-se que a motivação é um conceito genérico, que se refere a fatores que levam as pessoas iniciarem um determinado comportamento, numa determinada direção, aplicarem esforço e persistirem. Seguindo o raciocínio do autor referenciado abaixo, motivação não é construída a partir de uma única variável, ela pode ser despertada por inúmeros motivos, mas sempre sua origem estará atrelada a um benefício. Segundo Bzuneck (2009), podemos afirmar que dependendo do tipo de motivação, se intrínseca ou extrínseca, é uma energia que direciona o indivíduo a perseguir objetivos definidos por si próprios, e/ou por terceiros.

Assim, como no caso da análise dessa pesquisa, o aluno pode estar motivado porque quer aprender para dominar um determinado assunto, visando benefícios futuros, ganhar recompensas no presente, por se sentir obrigado, ou ainda por enxergar valor/importância em aprender, por interesse pessoal ou por motivação intrínseca. Sendo assim a única pessoa que tem domínio sobre a motivação é somente o próprio indivíduo, ou seja, ninguém motiva ninguém, se esse alguém não se dispuser a colaborar. Motivação é uma energia que pode ter vários níveis de força durante um único dia, dependendo de pessoa para pessoa e sua percepção sobre o que está motivando. Em outras palavras, como se observa em Ratelle et al. (2004), pode identificar-se diversos motivos subjacentes ao comportamento das pessoas, que atuam ora isoladamente, no caso de motivo único, ora de forma combinada.

Bzuneck (2009) ressalta que em situações de desempenho escolar, constructos motivacionais diferentes podem atuar de modo aditivo ou até multiplicativo. Essa multidimensionalidade deve ser levada em consideração principalmente quando se pretender prever com precisão as consequências da motivação sobre o engajamento e o desempenho.

Complementado, Bzuneck (2009) enumera seis aspectos visíveis quanto à motivação dos alunos, relacionando-os como problemas de motivação no ensino superior.

1. Muitos alunos têm por objetivo apenas o diploma, com pouco ou nenhum interesse pelos conteúdos ou pelo curso específico. Há quem opte simplesmente por um curso por ser menos concorrido no vestibular.

2. Estão condicionados a estudar em função de controladores extrínsecos: provas marcadas, cobranças, necessidade de nota e outros. São motivados, mas sua motivação é de qualidade inferior a outras, como pela meta domínio ou por motivação autônoma.

3. Ao atenderem as exigências de trabalhos acadêmicos, a principal preocupação é em terminar, imprimir e entregar, visando somente o produto e sem preocupação com a qualidade. Pior ainda, alguns chegam a comprar o produto de pessoas que se dispõem a fazer trabalhos pelos alunos, mediante pagamento.

4. Alguns, mesmo que tenham metas profissionais definidas, tem baixas expectativas quanto a espaço no mercado de trabalho, isto é, não veem para quê aprender tanto e com profundidade. Por outro lado, a indefinição vocacional pode representar um obstáculo ao envolvimento de profundidade nas disciplinas de um curso.

5. Porque também trabalham, muitos não têm tempo para estudo com maior envolvimento nas aprendizagens, resignando-se a aprender o mínimo e a satisfazer precariamente as exigências.

6. Porque não conhecem boas estratégias de aprendizagem, seu rendimento é por vezes sofrível. Por não saber como estudar para melhorar sua aprendizagem, acabam resignando-se a esse nível de rendimento. Estes realmente são alguns dos motivos mais comuns que encontramos diariamente nas salas de aulas, são raros os alunos comprometidos com sua aprendizagem, o que denota a necessidade de buscarmos alternativas que estimulem essas pessoas despertarem pela utilidade do conhecimento em suas vidas.

A Motivação dos alunos é vista por Elliott, Hufton, Willis e Illushin (2005) como essencial na medida em que pode se tornar um grande facilitador no despertar do desejo do indivíduo em começar a participar e buscar seus objetivos educacionais, parafraseando os mesmos autores, Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004), Reeve (2006 apud JANG; REEVE; RYAN; KIM, 2006), Bzuneck (2009) destacamos a motivação dos alunos, como um processo, no qual a atenção dos mesmos torna-se focada em atender seus objetivos escolares, podendo fazer com que essas energias sejam conduzidas para o desenvolvimento do seu potencial acadêmico.

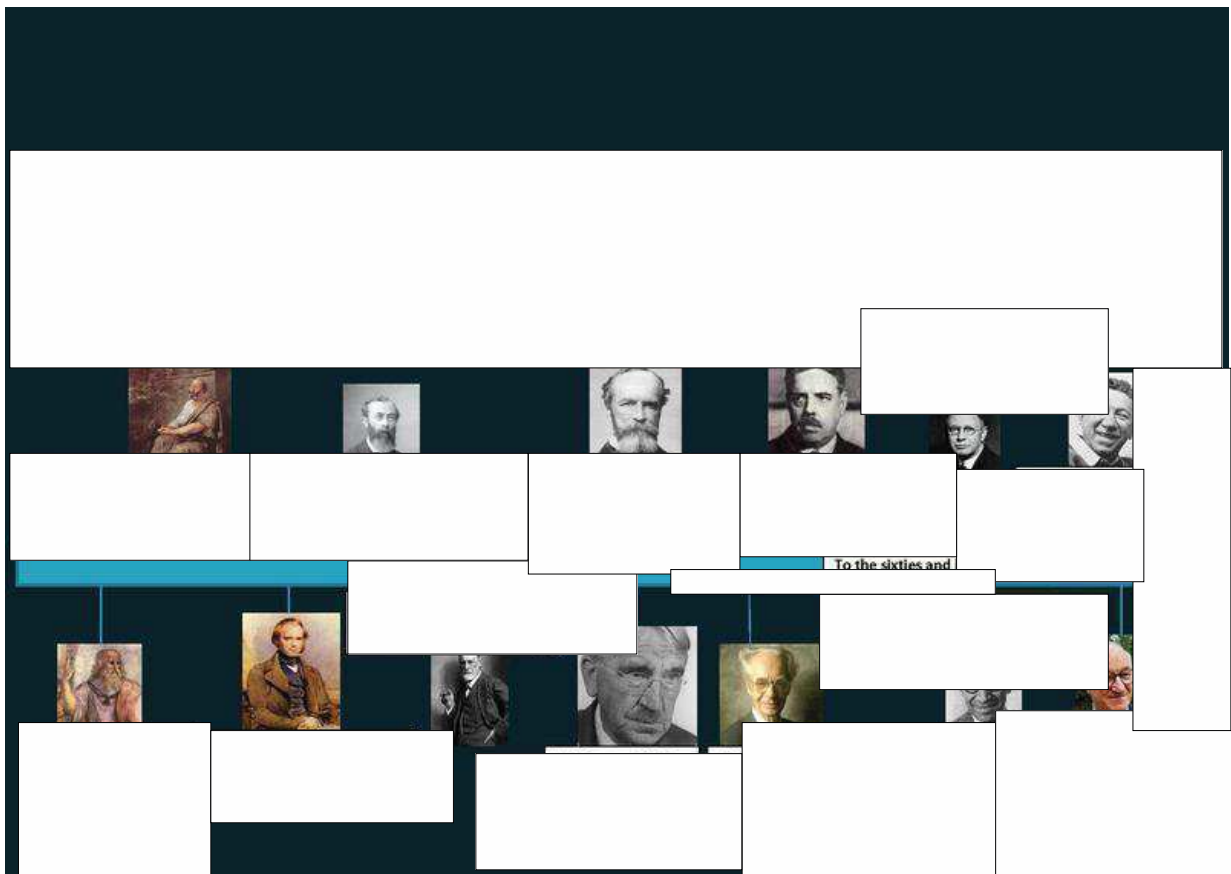
Talvez essa seja uma das razões para que o estudo da motivação dos alunos atraia tanta atenção de teóricos da área de análise do comportamento humano. Diversos autores resumem a motivação como o resultado da interação de ambos os fatores conscientes e inconscientes, capaz de amplificar a intensidade de um desejo ou necessidade, quando se sente valorizado pelo incentivo ou recompensa de uma meta alcançada pelo indivíduo e seus pares. Esses são alguns dos fatores, que determinam as razões que nos levam a mudanças momentâneas e às vezes constantes para nos comportar de determinada maneira.

No decorrer desse estudo, veremos um rápido relato de alguns autores consagrados que contribuíram para o estudo da Motivação ao longo do tempo.

4.4 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE PENSADORES DA MOTIVAÇÃO

Historicamente, são muitas as teorias que continuam a moldar nosso conhecimento sobre motivação humana. Acreditamos que se formos capazes de dominar o despertar da motivação em nossa espécie, poderemos estar acessando a um sistema de energia humana, capaz de tornar nosso trabalho, nossa educação, nossa saúde, nossa vida, e todas as outras coisas muito mais fáceis de serem conquistadas. Alunos e professores ao se conscientizarem deste benefício e aprenderem a despertar a autodeterminação Deci e Ryan (2002) poderão ter muito mais facilidade em atingirem seus objetivos educacionais. Na Figura 2, adaptamos uma linha do tempo em que é possível conhecer alguns dos principais nomes e suas contribuições históricas nas áreas da psicologia e educação por meio da motivação. Pensadores que desde cedo, entenderam que o ser humano ao ser envolvido em um clima de otimismo, felicidade e bem estar, é capaz de leva-lo a despertar uma carga motivacional produtora de energia capaz de fazer com que qualquer atividade que façamos, tenhamos prazer e satisfação em executá-la. Ao criarmos em sala de aula um ambiente de aprendizagem que propicie e estimule novas formas de construir conhecimentos, poderemos encontrar em nossos próprios alunos as respostas para uma aprendizagem melhor, que a tanto nos desafiam. Ser um proponente às mudanças pode ser uma tarefa difícil, por vezes até desanimadora, quebrar paradigmas significa romper normas e regras estabelecidas, difíceis de ser aceitas pelas pessoas, como diz uma velha máxima; “se quisermos colher resultados diferentes dos que temos hoje precisamos necessariamente implantar novas formas de fazer as coisas”, não vamos ter sucesso com todos, ao nos preocupar em fazer com que uns poucos se motivem em sala para a necessidade de novas aprendizagens, poderemos estar criando líderes a serem seguidos pelos demais.

Figura 2 – Linha do tempo para o desenvolvimento de teorias relacionadas à motivação do estudante.



Fonte: (Crédito da imagem: wikiversity.org. br - adaptado pelo autor).

O cronograma acima representa alguns dos mais notáveis teóricos e suas contribuições na área de motivação de alunos.

4.4.1 A motivação para Aristóteles e Platão

Em “A República”, Platão desenvolve uma teoria tripartite da alma, que consiste em três partes: *a razão, espírito e appetite*. Platão parte do princípio de que toda a parte da alma tem desejos, no entanto nem todos os desejos são os mesmos. Esses registros da literatura nos fazem entender que Aristóteles, sendo discípulo de Platão, mesmo que não tenha seguido a mesma linha de raciocínio do mestre, encontram-se registros coincidentes de uma das primeiras teorias de motivação proposta por esse filósofo, em que Aristóteles cita que a motivação é o resultado de uma função “*apetitiva*”, que sempre opera em relação a algum

resultado ou fim. Segundo Aristóteles, este “final” é fornecido ou criado pelos processos mentais de percepção em curso, memória ou imaginação, ainda assim diz:

É o objeto de desejo que origina o movimento, o objeto pode ser o verdadeiro ou o bem aparente... Para as imagens da alma pensando servir com se fossem conteúdos de percepção... Como se ele estivesse vendo, ele calcula e delibera o que está por vir, por referência ao que está presente, e quando ele faz um pronunciamento, como no caso da sensação pronuncia o objeto a ser prazeroso ou doloroso, neste caso, evita-se ou exerce (ARISTÓTELES apud DILTS, 1992 p.12).

Na visão de Aristóteles, motivação é uma energia aparente resultada de alguma consequência prevista, ou a imagem de algo que está por vir, derivado da referência que se faz no presente, um organismo vivo a persegui-lo, caso for positivo ou de evitá-lo, caso for negativo. Complementando sua contribuição diz que a motivação vem através de dois mecanismos principais para energizar o comportamento direto – a razão e o desejo. Em Copper (1984), Platão vê a motivação como uma teoria tripartite da alma (mente), incluindo nesses três motivos, hierarquicamente organizados e pensados para elevar o comportamento humano através do que ele chamou de *Apetite*, que seriam as ânsias instintivas, o segundo motivo chamou de *Espírito*, comandados pelo desejo de uma preservação, nomeando o último, o Motivo como o desejo da razão e da verdade. Isso nos deixa claro o grau de importância que os pensadores antigos já dedicavam à motivação.

Charles Darwin motivado pela sua descoberta sobre a origem das espécies em 1870 propôs que as emoções evoluíram porque tinham valor adaptativo. Darwin (1859) diz que os instintos, assim como as estruturas morfológicas, sofrem mutações ao longo da ontogênese. Em sua obra, Darwin (1872) teorizou que as expressões emocionais humanas evoluíram ao longo do tempo por causa de sua ligação com as reações que tiveram valor adaptativo ou de sobrevivência, na qual cita, por exemplo, que um animal mostrando os dentes de raiva, está, literalmente, preparando-se para lutar, assim a sua emoção ligada a motivação lhe dá uma vantagem física. Da mesma forma, Darwin também trabalha a hipótese de que na reação de “*Luta e Fuga*” dos animais, visto por meio do estado de excitação nervosa, é advindo da motivação pela sobrevivência.

4.4.3 Motivação segundo Wilhelm Wundt

Wilhelm Wundt considerado o fundador da Psicologia Científica, quando essa ainda fazia parte da filosofia, tinha a ambição de estabelecer uma identidade independente para a Psicologia, e assim fundou o primeiro laboratório psicológico do mundo em 1879 em Leipzig, na Alemanha. Seu interesse se havia transferido do funcionamento do corpo humano para os sistemas mais elementares de percepção e a velocidade dos processos mentais mais simples. Seu laboratório formou a primeira geração de psicólogos, alunos de Wundt propagaram a nova ciência e fundaram vários laboratórios similares pela Europa e os Estados Unidos. Nessa mesma época, olhando por outra perspectiva, o médico e filósofo americano James (1890) lançava seu livro “The Principles of Psychology” - para muitos a obra mais significativa da literatura psicológica – e constrói uma abordagem mais centrada na função da mente humana do que na sua estrutura. Nesse tempo a psicologia já havia se tornado uma ciência estabelecida, visto que em 1900 contava com mais de 40 laboratórios espalhados pela América do Norte.

4.4.4 Motivação para Sigmund Freud

Segundo relatos referenciados disponíveis na Wikipédia, na psicologia, a teoria da unidade ou doutrina da unidade é uma ciência que tenta definir, analisar ou classificar as unidades psicológicas. A unidade é um “estado de excitação produzido por uma perturbação homeostática”, uma necessidade instintiva que tem o poder de conduzir o comportamento de um indivíduo. A teoria unidade é baseada no princípio de que os organismos nascem com certas necessidades psicológicas e que quando um estado negativo de tensão é criado, essas necessidades passam a não serem satisfeitas. Quando essa determinada necessidade volta a ser satisfeita o Drive é reduzido e o organismo retorna a um estado de homeostase e relaxamento. De acordo com a teoria, a unidade tende a aumentar ao longo do tempo e opera em um sistema de controle de realimentação, assim como um termostato.

Dentro desse raciocínio o pai da psicanálise Sigmund Freud (1911) propôs o “princípio do prazer”, como o principal mecanismo de motivação. De acordo com Freud, os organismos são levados a buscar experiências agradáveis e evitar a dor. Buscam “Apetites”, uma noção que reflete claramente o conceito de Aristóteles. Freud criador da teoria

todas as formas, evitar ter que trabalhar, tentarão fazer outras coisas desfocadas da meta principal, prejudicando assim o cumprimento dos objetivos das organizações. Dessa forma, a teoria de que a única forma de fazer o ser humano trabalhar é através de ameaças. Nesse quesito contrapomos o pensamento de Freud de que o homem só trabalha sob coação, para muitos outros pensadores, que desenvolvem pesquisas na linha da motivação e com os quais concordamos, o homem também trabalha se conseguirmos fazer com que este se motive, ou seja, se fizermos que com este enxergue o benefício. Pode-se despertar no mesmo a vontade de fazer, por isso nossa convicção de que a Gestão Motivacional é a melhor forma de aumentar os índices de produtividade de qualquer organização, ou seja, a motivação das pessoas é o primeiro passo para se obter o seu comprometimento, sem ameaças ou punições.

4.4.5 Modelo comportamental de Skinner

Skinner (1968), um dos grandes expoentes do behaviorismo, propôs um modelo de motivação baseado somente no condicionamento, sem recurso ao conceito de pulsão. Segundo ele, a frequência de um comportamento é determinada por suas consequências: um comportamento que traz resultados positivos será repetido mais seguidamente e outro que traz efeitos negativos se apresentará mais raramente. Skinner, também considerado um dos pais da psicologia moderna, já considerava o sistema escolar um fracasso, por se basear na presença obrigatória, sob pena de punição. Ele defendia que se dessem aos alunos razões positivas para estudar, esses não entenderiam o estudo como um sacrifício. Para ele, o ensino deve ser planejado e motivado como forma de levar o aluno a emitir comportamentos progressivamente próximos do objetivo final, sem que para isso precise cometer erros. Skinner, como cientista do comportamento e do aprendizado, psicólogo behaviorista norte americano, por fim argumenta – a educação deve ser planejada passo a passo, de modo a obter os resultados desejados na “modelagem” do aluno.

4.4.6 Edward Thorndike e a lei do efeito como motivação

4.4.7 Teoria da redução

De acordo com Hull (1943) em sua teoria da redução, os seres humanos têm necessidades biológicas internas que nos motivam a realizar uma determinada tarefa. Essas necessidades, ou unidades, são definidas por Hull como estados internos de excitação ou tensão que devem ser satisfeitos, como de serem reduzidos. Um exemplo seria os sentimentos internos de fome ou de sede, o que nos motiva a comer. De acordo com esta teoria, somos levados a reduzir essas unidades para que possamos manter um senso de calma interna.

Hull considera que no processo de aprendizagem, a variável intermediária seria a motivação. Segundo a sua concepção, a motivação pode ser expressa pela fórmula: $\text{Potencial de Reação} = (\text{Força do hábito} \times \text{Impulso} \times \text{Motivação}) - \text{Inibição}$. A aprendizagem seria como um processo resultante de uma cadeia de condicionamentos em que o reforço e a motivação, seriam encarados como a redução das necessidades, que desempenharia um papel fundamental em todo processo, já que para ele, não poderá haver aprendizagem sem motivação.

4.4.8 Motivação vista por Murray, McDougall, e outros.

Conceituar motivação, de forma que o leitor tenha a verdadeira interpretação que o autor deseja passar no ato da leitura desse trabalho, talvez seja uma das tarefas mais árduas na construção dessa obra. Se fosse pedido para fazer uma pergunta fundamental sobre motivação, talvez, perguntaria: Qual a sua causa? Porque nos comportamos de uma forma em um dado momento e de outra praticamente no mesmo momento só que, com pessoas diferentes? O que nos motiva esse comportamento? Essas e outras perguntas, pesquisadores vêm se fazendo desde 1890 quando, segundo Fenouillet (2010), se tem notícia das primeiras pesquisas sobre motivação – James (1890) e McDougall (1908) abordaram o tema pela primeira vez classificando como se fosse uma série de instintos, como os possuídos por animais de outras espécies. A partir disso, a motivação evoluiu para diferentes estudos, variáveis e necessidades, como as exploradas por Murray (1938) e Maslow (1943), quando eram raras as publicações sobre o tema. A partir de então criaram-se vários modelos motivacionais, originados de diversas teorias e tipos de pesquisas com múltiplos autores, como Bandura (1963), que desenvolveu a sua teoria da auto-eficácia, como sendo a crença que o indivíduo tem na sua capacidade para desempenhar um comportamento específico ou realizar tarefas futuras, já mais tarde, em 1997, o mesmo autor ampliou este conceito afirmando que as crenças de Auto Eficácia são as crenças que as pessoas tem em sua capacidade de organizar e executar cursos de ação necessários para alcançar determinados resultados.

Enfim, abordagens diferentes vêm sendo aplicadas por todos os tipos de organizações com metodologias diversas, que por sua vez se traduz em resultados heterogêneos, nos mostrando que a motivação pode ser uma variável difícil de ser trabalhada, visto que, somos todos díspares e por isso temos pensamentos distintos que, além disso, variam de intensidade a cada instante. O pensamento que temos sobre determinado assunto em um dado momento pode não ser o mesmo daqui a poucos minutos, embora saibamos que equipes motivadas se traduzem em resultados melhores, muito ainda precisamos pesquisar sobre seus efeitos para as organizações e as próprias pessoas.

De certa forma, talvez, por sempre ter trabalhado em departamentos de venda, onde são exigidos altos índices de motivação e por isso nos era proporcionado um estreito relacionamento com o tema, tenha sido incentivado a falar sobre o assunto, talvez, pelo fato de ter tido grande parte da vida absorvida por organizações não educacionais, em que os

resultados precisam ser mais rápidos e consistentes. Nesses ambientes, a motivação é utilizada como uma das armas para que as equipes dessas empresas se movimentem com mais desenvoltura no cumprimento de suas metas, dessa mesma forma devemos ser defensores da implantação da Gestão Motivacional no meio educacional.

Infelizmente, para o desenvolvedor dessa pesquisa, o termo motivação, embora, seja conhecido, utilizado, comentado e aplicado com ênfase na maioria dos meios organizacionais, parece carregar certo preconceito na sua aplicação por grande parte dos professores das organizações de ensino pelas quais tivemos acesso. Como estudante, raras, foram às oportunidades em que pude observar a utilização desse termo como uma variável que estimulasse os alunos a buscarem por mais conhecimento.

O mais intrigante de tudo, é que nas raras vezes em que alguns professores se utilizavam dessa alternativa, rapidamente o clima de sala de aula era tomado pela animação dos alunos. Embora, a grande maioria dos docentes seja ciente de que contribui para a manutenção desse paradoxo, são poucos os que se utilizam do exercício da motivação na construção de uma aula menos cansativa e mais produtiva. As dificuldades de sua aplicação precisam ser superadas, seu emprego, embora seja uma variante que exige, não só a vontade pela sua prática, mas uma paixão pelo que se faz, traz resultados altamente compensadores em todos os segmentos.

Atualmente no ensino superior temos bons estudos que podem nos auxiliar a conhecer melhor esse caminho pouco usual no meio acadêmico, embora tenhamos começado a pouco o estudo da motivação no ensino desse nível no Brasil. O advento da internet e o crescimento da globalização facilitou o acesso a grande quantidade de pesquisas realizadas no exterior, que tem contribuído para o desenvolvimento de estudos locais de pesquisadores da área educacional como Cardoso e Rabelo (2007), Bzuneck (2004), Guimarães e Bzuneck (2008), Boruchovitch (2008).

A motivação intrínseca do aluno não resulta de treino ou de instrução, mas pode ser influenciada principalmente pelas ações do professor. Embora não se desconsiderem as crenças, conhecimentos, expectativas e hábitos que os estudantes trazem para a escola, a respeito da aprendizagem e da motivação, o contexto instrucional imediato, ou seja, a sala de aula torna-se fonte de influência para o seu nível de envolvimento. (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004, p.147).

4.4.9 A motivação segundo o pensamento de Lieury Fenouillet e Bzuneck

Lieury e Fenouillet (2006) comentam em sua obra “Motivação e Sucesso Acadêmico” sobre a necessidade de termos em mente, ser este um caminho que deve ser percorrido com muita persistência, pois de acordo com suas experiências, para termos sucesso na transmissão daquilo que sentimos, precisamos estar contagiados do que acreditamos, de forma que possamos transmitir nossas experiências como exemplo de motivação. Um fator a ser destacado na motivação escolar, conforme ressalta Bzuneck (2001), é a aparente queda no interesse dos alunos, à medida que estes avançam nos estudos, contrariando nossa pesquisa no Ead que nos indica que a motivação do aluno aumenta a medida que esses evoluem dentro do curso. Ao conhecermos a importância dessas informações, podemos fazer um trabalho que nos leve a conhecer as angústias, as necessidades e as ambições de cada um dos nossos discentes. Esse contágio por meio de nossas experiências, entendemos ser importante, já que, na maioria dos casos, nossas salas de aulas são lotadas com um excessivo número de alunos, pertencentes a culturas heterogêneas, religiões diversas, classes sociais desiguais e criados em meios diferentes. A necessidade do conhecimento de todas essas variáveis pode ser um dos complicadores para alguns professores exercer essa prática entre seus alunos, para muitos, o tema pode representar um tabu que poucos acreditam ver mudado algum dia.

Ainda assim, buscamos com esse trabalho demonstrar uma versão de gestão capaz de influenciar na administração geral de nossas organizações estudantis, bem como, tornar a Gestão Motivacional uma variável facilitadora para o estímulo da motivação cognitiva em nosso alunado. Convictos da dificuldade de que a motivação é algo que deve ser despertado, inúmeras vezes destacamos no decorrer dessa pesquisa, a responsabilidade dos colaboradores de todos os setores de qualquer organização estudantil proporcionar um ambiente organizacional sadio e motivado para que essa tenha mais chance de se manifestar em cada agente envolvido nesse processo. A Gestão Motivacional, na sala de aula, na biblioteca, nos laboratórios, nos demais departamentos administrativos, pode ser uma das variantes que contribuirá para que o aluno também mude sua forma de pensar e agir dentro contexto escolar.

Para Lieury e Fenouillet (2006), motivação significa uma força proteica interindividual e hipotética que pode ter determinantes internos e múltiplos externos, o que ajuda explicar o sentido, a iniciação, a persistência e a intensidade do comportamento ou ação. Fundamentando-nos nesta definição, acreditamos que motivação é uma energia que nos contamina e faz com que nos movamos em direção a um objetivo sem que nos demos conta do esforço despendido para tal feito.

As pessoas e as organizações estão unidas numa “complexa e incessante interação”. As organizações dependem das pessoas para existirem e as pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações, das quais dependem para suprir as suas necessidades (CHIAVENATO, 2000, p. 66).

Assim sendo, nada mais justo para que nossas vidas se tornem menos maçante - façamos as coisas com motivação e determinação, sob pena, de o estudo ou trabalho virarem um tipo de sacrifício que não gostaríamos de ter em nossa existência.

4.4.10 Motivação e a teoria das necessidades de Maslow

Se as pessoas passam a maior parte de seu tempo desenvolvendo suas atividades dentro das organizações, é imprescindível que esse ambiente de trabalho seja um local onde as pessoas tenham prazer em estar e produzir, afinal de contas é lá que passarão a maior parte de suas vidas. Trabalhar ou estudar desmotivado, sem saber a importância que aquilo terá para sua vida, ou para a vida de outras pessoas, nos parece uma ausência de sentido no seu existir. Maslow (1943), psicólogo clínico, criador da teoria das necessidades, em seu livro, “A Teoria da Motivação Humana”, demonstra com sua famosa Pirâmide das Necessidades, argumentando que cada passo dessa hierarquia deve ser satisfeita antes de ir para o próximo nível. Maslow constatou que a motivação de grande maioria dos funcionários não se limita simplesmente a salários e bônus baseada em incentivos, mas também aos fatores que chamou de não monetários que podem servir como estímulos motivacionais para qualquer funcionário. Isso implica na capacidade dos gestores em desenvolver relações positivas com seus subordinados, a fim de descobrir quais são suas necessidades motivacionais. Salientando que todo o humano tem diversas necessidades essenciais e fisiológicas, como: fome, sede, abrigo, sexo, bem como outras que chamou de: necessidades corporais, como segurança, pois segundo Maslow, o homem precisa se sentir seguro para produzir.

Necessidade Social: O homem precisa de afeto, pertencimento, aceitação e amizade, ou seja, do convívio social, pertencer a um grupo, se sentir inserido no contexto social ao qual se enquadra.

Necessidade de Estima: O homem precisa, caso não seja possuidor, que o ajudamos a desenvolver sua autoestima, sua autonomia, como forma de se sentir realizado, e possuidor de certo status e reconhecimento, ou seja, precisa de atenção.

Necessidade de Auto realização: Para Maslow, o homem busca sua auto realização alcançando assim seu potencial máximo.

A teoria de Maslow supõe que quando as primeiras necessidades em certo nível são satisfeitas, o próximo nível de necessidades se torna dominante. O autor classifica estas necessidades de ordem superior e inferior. As necessidades fisiológicas e de segurança classificou como, necessidades de nível mais baixo, a social, estima e auto-realização chamou de necessidades de nível mais alto. Definiu que as necessidades de ordem superior são satisfeitas internamente, por outro lado, as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas externamente. Uma nota importante encontrada no trabalho de Bueno (2002) cita que embora Maslow tenha sido professor, também tinha dificuldades para lidar com a motivação dos alunos, em um recorte de seu trabalho diz que.

Em 1951 aceitou o cargo de diretor da Faculdade de Psicologia da recém-criada Universidade de Brandeis. Começou por dar aulas, mas desistiu, porque os alunos não o motivavam tanto quanto os de Brooklyn. Dedicou-se à sua atividade de direção e à publicação de livros, entre eles *Motivation and Personality*, que ainda é uma das obras de maior sucesso na área da psicologia (BUENO, 2002 p.10).

Esse exemplo demonstra que a motivação dos alunos para estudar vem de longa data e mesmo personalidades como Maslow teve grandes dificuldades para lidar com o assunto.

Alderfer (1969) em seu artigo Teoria ERG crítica a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow resumindo suas necessidades a somente três escalas, identificando-as como necessidades básicas, necessidades de existência e necessidade de bem-estar físico. Ao contrário de Maslow, Alderfer acreditava que os indivíduos podem satisfazer as necessidades de nível mais alto antes das necessidades de nível mais baixo. Tal como acontece com a teoria de Maslow, no entanto há pouco suporte empírico para a teoria das necessidades de Alderfer.

Partindo dos resultados obtidos por Maslow constatamos que o ser humano, por ser único e possuidor de diversos estágios de satisfação torna-se uma tarefa árdua satisfazer todo um grupo, já que para cada componente precisaremos conhecer suas necessidades, suas ambições, suas angústias, assim, a gestão motivacional deve ter objetivos a serem aplicados por departamentos, ou salas de aula, onde os grupos são menores, tendo dessa forma maiores chances de serem motivados. (Cushway e Lodge 1993, p. 15) argumentam, dizendo que motivação é o conjunto de estímulos que influem no comportamento do indivíduo, na organização e o grau de empenho demonstrado pelo trabalhador para atingir determinado fim e objetivo. Já (Chiavenato 2000, p. 95) diz que o grau de motivação dos colaboradores influencia o clima organizacional e quando essa está elevada traduz-se em relações de satisfação, interesse e colaboração. Com relação à educação em países desenvolvidos o

Os EUA gastam mais em educação do que a maioria de outros países, mas tem uma das mais baixas taxas de conclusão do ensino no mundo. Mas em algum lugar perto do centro desse esforço, tem de haver uma melhor compreensão do que realmente *motiva* as pessoas a ter sucesso em suas vidas e se envolver com o mundo ao seu redor. [.....]. É uma legião de pessoas que estão sem o brilho nos olhos no trabalho e fazem o mínimo para sobreviver. Nós pagamos um preço alto por esse desafeto – em nossas escolas, organizações e comunidades (OECD 2012 p.5).

Com base na citação acima é possível notar que a falta de motivação não se trata de um mal do mundo em desenvolvimento, mas sim uma preocupação da maioria dos países, que correm atrás de alternativas de como manter seu aluno motivado em um curso superior.

4.4.11 Motivação segundo a teoria dos dois fatores

A Teoria de Herzberg, ao contrário de outros pensadores, como Abraham Maslow que tentava explicar as necessidades humanas em diversos campos, Herzberg (1959) desde o início baseou-se no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro da empresa. Herzberg desenvolveu um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Os estudos incluíram pesquisas, nas quais os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na organização. Por isso, a sua teoria ficou mais conhecida como “a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene”. Herzberg acreditava que os fatores que influenciam a satisfação, são diferentes do que aqueles que influenciam a insatisfação. Então eliminar fatores que causam a insatisfação não motiva os indivíduos a níveis mais altos de desempenho no trabalho. Para resolver essa situação, Herzberg propôs que, a fim de motivar os indivíduos, os gestores devem concentrar-se em fatores intrínsecos de motivações, tais como, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e responsabilidade.

Em contrapartida, se os gestores querem eliminar a insatisfação, então fatores extrínsecos ou de higiene, tais como, segurança no trabalho, remuneração e condições físicas de trabalho devem ser abordados. Existem várias críticas à metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho de Herzberg e a literatura pouco trabalha esta teoria.

4.4.12 Motivação segundo a teoria X e Y de Mc Gregor

McGregor (1960) criou dois extremos opostos de suposições que denominou de teoria “X” e teoria “Y”. O pesquisador apresentou pela primeira vez este trabalho no seu livro “The Human Side Of Enterprise” (O Lado Humano do Empreendimento). Para Mc Gregor, se aceitarmos a teoria “X” e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Mas se aceitarmos a teoria “Y”, as pessoas com quem interagirmos se mostrarão motivadas.

As duas teorias conforme McGregor:

Teoria X

- O homem médio não gosta do trabalho e o evita;
- Precisa ser forçado, controlado e dirigido;
- Resiste a mudanças;
- Prefere ser dirigido e tem pouca ambição;
- Busca apenas a segurança.

Teoria Y

- O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural;
- O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho;
- O homem exercerá autocontrole e auto direção se suas necessidades forem satisfeitas;
- A pessoa média busca a responsabilidade;
- O funcionário exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto direção e autocontrole.

4.4.13 Motivação segundo a teoria da Mclelland

A Teoria proposta por Mclelland (1997) sustenta que cada indivíduo tem três níveis diferentes de necessidades, e que quando uma se sobrepõe, as outras nunca se anulam totalmente. Afirma que sempre haverá um traço das outras necessidades, por menor que seja,

principalmente na necessidade de realização, que é a primeira a ser aprendida durante os primeiros anos de vida. Na necessidade de poder, é tomado como exemplo: fazer os outros se comportarem de maneira como os indivíduos que estão no topo se comportam, procuram influenciar os outros a gostar de estar em situações competitivas. Na necessidade de desejo os indivíduos tem uma elevada necessidade de afiliação a grupos sociais e desejos de amizade, situações de cooperação e as relações que proporcionem o entendimento mútuo.

Sua base teórica garante que quando uma pessoa consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa. As necessidades apontadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg, ou seja, na verdade muitas teorias sobre motivação pouco diferem uma das outras.

4.4.14 Motivação segundo Max Weber

Na análise de conceituação deste trabalho, não podemos deixar de citar aquele que foi, sem dúvida, um dos maiores sociólogos do século XX, o alemão Max Weber se destacou em praticamente todas as áreas do conhecimento exceto antropologia. As teorias weberianas sobre o *carisma*, citadas por Lindholm (1993) desenvolvida em seu livro do mesmo nome, mostra que o encanto e a perda de identidade como a veneração ao líder mostrado em uma pesquisa detalhada, são o que se pode classificar de *liderança carismática*. O autor cita ainda que Lindholm fez uma análise sobre o caráter das pessoas que por meio de seus atos contribuíram para tornar o século XX um século polêmico sobre vários aspectos, líderes como, Charles Manson, Mussoline, Adolf Hitler, Jim Jones, são descritos com enorme autoridade sobre o que é carisma e os reflexos disso quanto ao vínculo existente entre o líder e o liderado.

Assim como Max Weber, Lindholm parte da concepção, de que carisma é uma soma de predicados e qualificações, não vistas diariamente e, em função das quais, poderão ser atribuídos a uma pessoa poderes, predicados e até atributos sobrenaturais ou sobre-humanos, que o tornam extraordinário. Lindholm (1993) vai além, afirmando ainda que o carisma é vivenciado com base em sensações de êxtase e da perda de identidade das pessoas pertencentes a um grupo que se organiza em torno de uma figura carismática que, em algumas oportunidades, podem ser encaradas como deuses vivos. O mesmo autor ainda nos comenta que o carisma tem a força de tornar um líder com capacidade nata de envolver outros

indivíduos emocionalmente. Com isso, podemos afirmar que um indivíduo carismático, mesmo que não esteja contagiado por certo nível de motivação, ainda assim possui a capacidade de atrair discípulos, uma vez que segundo o autor citado, o carisma proporciona a força do magnetismo a quem o possui.

Servindo-nos dos comentários traçados por Lindholm, é possível constatar a necessidade de buscarmos aprendizados para o significado emocional e psicológico que envolve o comportamento de um indivíduo carismático, e o que esse tem para os líderes e seus seguidores. Esse envolvimento emocional entre quem lidera e de quem é liderado por vezes pode extrapolar seus limites.

O carisma só aparece na interação com outras pessoas que não o possuem. Em outras palavras, embora o carisma seja pensado como algo intrínseco ao indivíduo, uma pessoa não pode revelar esta qualidade estando isolada. Ela só aparece na interação com aqueles que são por ela afetados. Carisma é, sobretudo, um relacionamento, uma mútua ligação íntima entre líder e o seguidor. Sendo assim, se o carismático tem a capacidade de compelir, o seguidor tem a capacidade de ser compelido (LINDHOLM, p. 19).

4.4.15 Motivação segundo Victor Vroom

A Teoria da Expectativa desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom (1964) rejeita noções preconcebidas, porém reconhece as diferenças até aqui mencionadas. Embora seja menos conhecido dentro de trabalhos acadêmicos, Vroom parece estar mais dentro de uma linha atualmente aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Para Vroom, o nível de produtividade individual parece depender somente de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais.
- A capacidade de o indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder nisso.

Vroom, também acredita que um indivíduo pode desejar aumentar sua produtividade quando três condições são satisfeitas. Como exemplo cita:

1) Objetivos pessoais do indivíduo, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente;

2) Relação percebida entre satisfação dos objetivos, sua produtividade e a sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo, é tão importante que, segundo Vroom poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal, para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo. Este caso é comum, quando vemos um aluno se dedicar mais que seus companheiros e, por isso, sempre alcança notas maiores que seus colegas, porém pode sofrer com a tendência de ser rejeitado pelo grupo e ser taxado com adjetivos maldosos.

3) Percepção da sua capacidade de influenciar a sua produtividade, se um aluno acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito. É o caso de quem não entendeu a matéria no início, a sua tendência é de estudar somente para passar e não mais para aprender, porque está convencido de que um esforço maior, não o levará a compreensão de tal assunto.

Segundo Vroom, esses três fatores determinam conjuntamente a motivação do indivíduo para produzir em dado tempo. O modelo de motivação de Vroom apoia a teoria da motivação de objetivos gradativos, desenvolvida anteriormente por alguns autores e denominado modelo de expectativa de motivação. Assim, Vroom sinaliza que a motivação tanto para o trabalho quanto para o estudo, envolve uma complexa inter-relação entre diversas variáveis, tais como expectativas, cuja natureza e força variam no mesmo indivíduo conforme suas necessidades e aspirações ao longo do tempo, nível de recompensas e percepção do indivíduo desses potenciais.

A Teoria de Vroom nos mostra em seus estudos, para que uma pessoa atinja seus objetivos, primeiro ela precisa se sentir que tem capacidade de lutar por essas metas e só a partir daí o indivíduo se motivaria para colocar mais esforço a alcançar o que se propõe. Esta suposição nos leva a atrelar motivação à competência e a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan, o que nos leva a pensar sobre a possibilidade de criar pequenos momentos motivacionais de 5 a 10 minutos, como fatores estimulantes, que poderiam ser feitos em sala de aula uma vez por semana por meio de professores qualificados para tal fim.

4.5 A EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO AO LONGO DO TEMPO

Como forma de melhor identificar os estágios e a evolução da motivação ao longo do tempo, alguns autores enumerarão esses períodos que chamaram de: motivação 1.0 como sendo aquela motivação despertada pelo homem apenas pela sua sobrevivência, já que naquela época seu conhecimento era tão restrito que desconhecia qualquer forma de despertar sua motivação interna. Chamamos a motivação 2.0 aquela mais conhecida atualmente e que teve em Murray (1938), Maslow (1943), Herzberg (1959), McGregor (1960), Vroom (1969), Bandura (1982), Bzuneck (2009) e diversos outros psicólogos que vem trabalhando em seu desenvolvimento nestes últimos sessenta anos, quando descobriram que através da oferta de recompensas e punições, poderiam motivar o homem a produzir mais com menos esforço. Para diversos autores que escrevem sobre motivação, nesse momento estamos entrando na fase da motivação 3.0, que seria aquela em que o homem por ser possuidor de um terceiro impulso além da luta pela sobrevivência e das recompensas, o homem tem por meio de seu próprio esforço uma grande capacidade de aprender, de criar e melhorar o que já foi feito. Baseado nessa síntese a motivação 3.0 virá para despertar no homem, através do uso de novas tecnologias, a sua capacidade de criar coisas novas e ou aperfeiçoar o que já temos no mercado como forma de melhorar a vida das pessoas e o mundo, contribuindo para aperfeiçoar nossos processos pedagógicos e a vida nas empresas, espera-se a partir dessa virada de século o despertar de uma nova consciência do ser humano com o seu próximo e o meio em que está inserido.

4.6 A MOTIVAÇÃO EMPÍRICA

4.6.1 A Motivação segundo experiências vividas pelo autor

Depois do diálogo com os autores acima, entendemos que na verdade, para nos motivar, não basta apenas ter um motivo ou uma razão para agir, mas acima de tudo é preciso acreditar que aquela nossa ação vai nos levar a mudanças no ambiente de acordo com nossos desejos. Acreditamos ser preciso nos entusiasmar por algo, que nos leve ao ponto de fazer brotar do fundo da nossa alma, o que chamamos de “brilho no olho”, ou seja, mergulharmos em que o psicólogo croata /americano Csikszentmihalyi chama de “estado de fluxo”.

Como forma de expressar nosso sentimento sobre que é motivação, narramos dois episódios ocorridos com o autor desse trabalho. O primeiro lembra que, aos 48 anos, quando ainda não possuía sequer o antigo segundo grau, trabalhava para uma empresa de grande porte que lhe proporcionava ganhos para viver padrões de classe média alta. Porém dado a rápida evolução da globalização em todos os setores, a função desempenhada passou a exigir novas qualificações profissionais para se manter no seu mercado de atuação, observando o comportamento de amigos e colegas com quem convivia no seu dia a dia, em um dado momento, decidiu buscar uma nova forma de pensar e agir que pudesse lhe levar a construir novos conhecimentos, ou seja, buscou um motivo que lhe permitisse mudar, o que lhe levou a conquistar uma graduação, duas especializações e esse mestrado, que lhe confere um diferencial competitivo dentro da profissão que desempenha atualmente.

Narramos esse episódio apenas como uma indicação de que a motivação pode ser despertada em qualquer momento de nossas vidas, basta buscarmos ou criarmos um motivo para que essa se manifeste e a partir disso, cabe nos autodeterminamos mentalmente a preservá-la no decorrer de nossa caminhada. A vivência dessa experiência pode ser usada como um exemplo de motivação intrínseca, já que seu despertar não foi provocado por melhorar ganhos, mas sim por maior prazer no que faz e talvez pela recompensa de se manter com visibilidade na sua área de atuação. Com isso, acreditamos ser possível dizer que a motivação é uma energia represada em nossa mente, que somente se manifesta à medida que o indivíduo encontre uma justificativa, um motivo que lhe desperte uma grande vontade de obter algo, de construir coisas e ai sim, acreditamos sermos capazes de desenvolver um constructo a base dessa energia ainda pouco conhecida no meio acadêmico.

Outro exemplo empírico de motivação vem do trabalho desenvolvido em uma empresa multinacional de grande porte, na qual depois de se autoquestionar e não encontrar respostas, do por que ter sido preterido em uma promoção, autodeterminou-se, sem levar ao conhecimento de ninguém, de um plano íntimo motivacional, quando estipulou para si um determinado prazo para ser promovido a uma nova função, mesmo que nesse momento sequer tinha conhecimento da possibilidade de novas promoções, apenas confiava no crescimento da empresa que se desenvolvia rapidamente, e na sua motivação em perseguir o objetivo pretendido. A motivação embora seja uma energia, que depois de despertada nos conduz a trilhar um caminho antes determinado, por outro lado, para que esse caminho continue sendo percorrido, nos exige que abramos mão do que estávamos acostumados antes, ou seja, nos faz sair da zona de conforto a que estávamos habituados.

Seguindo o fato relatado acima para que efetivássemos o que pretendíamos, foi abandonando uma série de outros prazeres que imaginava estar impedindo a desejada promoção. Todo dia ao levantar, buscava um motivo para despertar a motivação, que era feito através da oração, do discurso interior, e outros métodos tirados de livros de autoajuda, principalmente nas primeiras horas da manhã, antes de sair para o trabalho. Costumava lembrar e praticar momentos de culto a motivação, inclusive durante o percurso de deslocamento entre clientes fazia reafirmar o discurso interior da automotivação.

Todas as práticas relatadas acima, embora tenham demandado mais horas de trabalho e dedicação, se tornavam de fácil execução porque eram feitas pelo prazer de fazer melhor, não sentia cansaço, pelo contrário, o dia nos parecia pequeno, e tínhamos a vontade de fazer mais. Essa experiência é possível de ser comparada com a que o psicólogo Csikszentmihalyi (2009) chama em seu livro de “*estado de fluxo*” ou felicidade. O entusiasmo nesses momentos é tão contagiante que parece estarmos sendo abastecidos de uma espécie de combustível gerador de novas ondas de energia, em que nada nos parece impossível.

Nessa época, alimentado pela vontade de conquistar um objetivo autoproposto, durante as longas e solitárias horas de viagens, aproveitava a oportunidade para provocar pensamentos que fluíam de tal forma criativa que conduziam a respostas simples para problemas que antes, por vezes pareciam de difícil solução. Essa impregnação da mente, pela vontade de fazer, de conquistar, nos leva a um estado de harmonia que, em muitas oportunidades, essa intensidade se traduzia em lágrimas de felicidades. Foi uma experiência alimentada pela vontade de provar, que por sua vez despertava a motivação do fazer, transcorreu conforme narrado durante o período pré e pós-promoção, já que, três meses antes de completar o prazo pré-determinado, recebemos o convite para desempenhar um novo cargo dentro da companhia em que trabalhava.

O fato é relatado pela experiência acontecida, pois ao ler sobre o assunto, recordei do acontecimento, que enfim veio facilitar a compreensão sobre o tema em estudo. Agora podemos dizer que as sensações narradas nessa experiência eram advindas de motivações intrínsecas, bem como de parte de motivações extrínsecas destacada por Deci e Ryan com a motivação introjetada, aquela que é despertada pela necessidade de provar para si e para outros sua capacidade, e nesse caso demonstrar as pessoas, o quanto elas erraram, em não ter optado pela nossa promoção anteriormente. Ou seja, o indivíduo busca os resultados dessas conquistas para mostrar ou provar sua capacidade de fazer. Essa experiência está também

respaldada pelos diversos troféus, prêmios e certificados de Honra ao Mérito que nos foram outorgados durante esses anos.

4.6.2 A Motivação vista por Csikszentmihalyi

Csikszentmihalyi (2009) descreve que, o que torna uma experiência realmente satisfatória é um estado de consciência que chama de *flow*, fluxo, como fluir, flutuar de felicidade. Para o autor durante o fluxo, as pessoas geralmente experimentam prazer profundo, criatividade e um total envolvimento com a vida. Na experiência relatada parece que a motivação veio pela provocação, pela afronta de ver os brios serem subjugados. Enfim, por ter mexido com seu orgulho, ou amor próprio do relator, assim criou-se um desafio, uma vontade incrível de provar ou demonstrar sua competência. Claro que o caso relatado pode ter ocorrido em função do momento em que o autor vivia na companhia, talvez pelo fato ter visto sua carreira ser interrompida de uma hora para outra. Isso poderia acontecer da mesma forma com outras pessoas e essas terem apresentado reações diferentes, por isso sabemos que a motivação além de variar seu nível de pessoa para pessoa e de caso para caso, mantê-la em um estágio elevado de contágio é de difícil manutenção, pois, para tanto, o indivíduo precisa contaminar sua mente por objetivos fortes o suficiente para fazê-lo desistir de outros que já fazem parte de sua vida.

Diariamente notam-se pessoas e equipes de todos os segmentos sociais se destacando em segmentos como esporte, vendas, marketing multinível e várias outras profissões. Observa-se que essa força não vem por acaso, são pessoas que se deixam invadir pelo *fluxo*, energia da vida, pela felicidade no trabalho, no estudo, como em suas relações sociais. Essa obra busca avaliar, por meio do foco no aluno, no professor e na administração geral, o nível de responsabilidade e comprometimento que cada agente envolvido no processo de aprendizagem vem dedicando ao aluno, peça chave em qualquer processo de ensino.

O intuito dessa pesquisa também é medir o nível de satisfação dos alunos, nos cursos superiores noturnos, e a partir de seus resultados, propor implantações que facilite o despertar da motivação dos discentes, como uma das armas, a serem usadas contra a evasão e a má qualidade de ensino. Um dos efeitos da globalização é nos exigir, que cada vez precisaremos ficar mais tempo em sala de aula, o conhecimento que construímos hoje não nos será suficiente daqui a quatro ou cinco anos, ou seja, estamos vivendo um momento de grandes mudanças, demasiadamente rápidas, exigindo que sejamos inseridos na chamada educação

continuada, em que para se manter atualizado não poderemos mais parar de estudar. Sendo essa uma realidade incontestável, que se fará acompanhar pelo resto de nossas vidas, é melhor que desenvolvamos formas de trabalho ou de estudar que nos dê prazer.

4.6.3 Responsabilidade interdepartamental

cada indivíduo é um ser único e por isso se motiva de forma

m. O objetivo máximo de um gestor é aumentar, através de sua eficiência, a eficácia de sua equipe na produção de bens e serviços, capazes de alcançar o máximo de resultados para a organização a qual se dedica. A Gestão Motivacional poderá ser uma das ferramentas colaboradoras para esse desempenho. A satisfação no trabalho ou nos estudos deve ser um ato de realização, reconhecimento e crescimento profissional Boyett e Boyett, (2000). Proporcionar um ambiente de trabalho motivacional e positivo é uma atividade gerencial desafiadora.

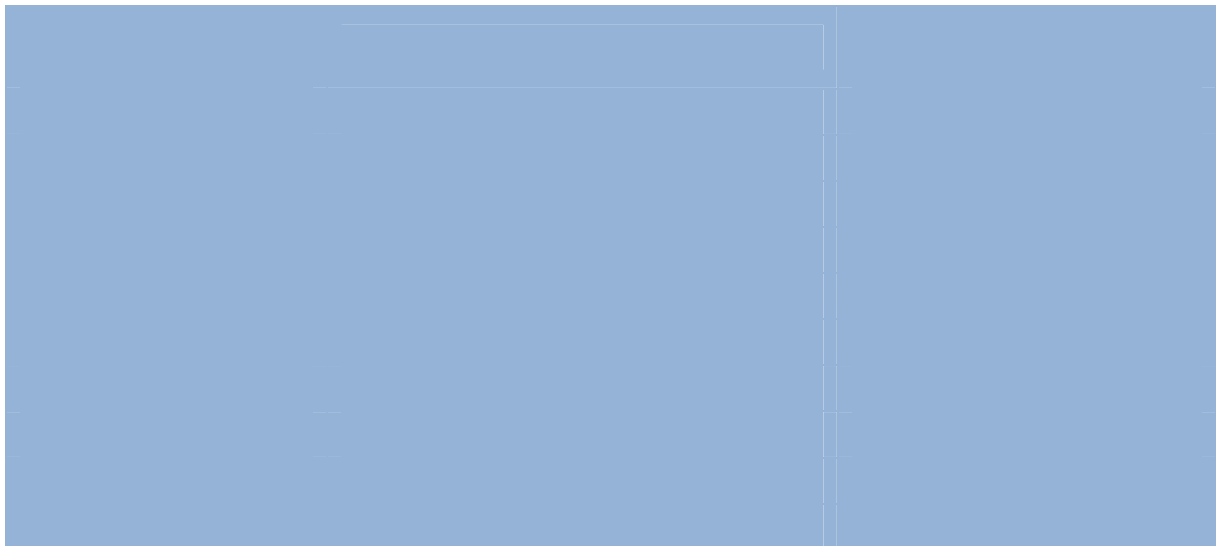
4.7 VISÃO DO FUNCIONÁRIO X EMPREGADOR NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO

Um estudo, publicado em 1999 por Kovach da George Mason University, a respeito da visão dos patrões, em relação à satisfação de seus empregados, causou grande surpresa no meio empresarial, já que no topo da lista dos colaboradores o item “trabalho interessante” seguido de “valorização do trabalho”, a “sensação de pertencer” estavam antes do item “ganhar um bom salário”, que aparece apenas em quinto lugar para os trabalhadores, enquanto os patrões apostavam que apareceria em primeiro lugar. Isso demonstra o quanto muitas de nossas avaliações deixam a desejar neste aspecto.

Motivar pessoas pode ser um desafio, como mencionado anteriormente. Como indivíduos, somos todos diferentes, temos objetivos distintos, reações adversas, pensamentos heterogêneos, ou seja, a forma que funciona para despertar a motivação em uma determinada pessoa, pode não funcionar para outra. Neste aspecto o trabalho dos líderes é a peça chave para se comunicar com todos seus liderados e subtrair destes seus desejos e suas angustias, para em um segundo momento discutir esse atendimento como forma de satisfazer seus colaborador e ter destes o melhor desempenho possível. De acordo com Kovach (1999), os

gestores, por vezes, ignoram as técnicas motivacionais mais importantes quando lidam com seus funcionários. Segundo ele, alguns gestores muitas vezes pensam que os incentivos monetários são a melhor maneira de motivar seus companheiros, quando na verdade tem-se observado, através de pesquisas, que os incentivos não monetários são os melhores. Na Tabela 1 é possível observar a ordem hierárquica, os pontos que os trabalhadores, segundo Kovach avaliam em uma empresa para trabalhar, contra o ponto de vista dos empresários quanto aos resultados de uma pesquisa sobre motivação.

Tabela 1 – Demonstrativo dos níveis de satisfação dos funcionários x visão dos empregadores.



Fonte: KOVACH, 1999.

Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra, como ressalta Bergamini (2008):

A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer. [...] Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria auto realização. [...] Em situações de trabalho as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação (BERGAMINI, 2008, p. 187 e 188).

Segundo pesquisa publicada no caderno Gestão da revista Exame, JULIBONI (2012), as empresas são as maiores responsáveis pela falta de compromisso dos funcionários, pois de acordo com a consultoria Towers Watson apenas 28% dos funcionários não se sentem

desmotivados domingo à noite, ao lembrar que no dia seguinte é dia de trabalho. Este é o percentual dos profissionais brasileiros mais engajados nas empresas onde trabalham, além disso, outros 30% sofrem de desengajamento crônico; 16% se sentem desvinculados das empresas; e os demais 26% não se sentem apoiados pelas empresas em que trabalham. Na média global, 37% dos funcionários são altamente engajados; 23% estão cronicamente desengajados; 13% se sentem desvinculados; e 27% acreditam que não têm suporte da empresa – o único dado que supera o do Brasil.

O problema segundo o pesquisador é a outra ponta, as empresas segundo as investigações não estão fazendo a sua parte, no que se refere ao apoio e à motivação dos funcionários, apesar de ter virado moda e politicamente correto afirmar que as pessoas são o maior patrimônio de uma companhia, virou discurso político que reconhece, promete, mas age de forma contraditória aos interesses dos funcionários.

No que se refere aos brasileiros, literalmente metade dos entrevistados afirmou que sair da atual empresa é o único modo de crescer na profissão. Além disso, 57% não acreditam que terão acesso aos treinamentos necessários para aumentar sua produtividade. Para completar, 63% dizem que os programas de treinamento de suas empresas simplesmente não entregam o que prometem. Dados como esses demonstram a enorme distância que estamos entre o falar e o fazer. Vivemos um contra senso, sobre o que nos é ensinado nas aulas de gestão da faculdade, ou seja, voltamos à máxima, se quiseres ver a possibilidade de ver as coisas darem certo, “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”.

Diariamente, se tem notícias de empresas, que tem dificuldades em se inserir no atual mundo globalizado, para vencerem esses desafios saem em busca de novas formas de melhor preparar suas equipes, e se manterem no mercado, ou seja, em muitas faculdades convivemos com o paradoxo, pregamos a teoria de que em administração é preciso planejar, organizar, dirigir e controlar. Como fazer com que nossos alunos acreditem nessa máxima, se muitas vezes nem a nossa própria IES consegue cumprir com essas variáveis em sua própria administração. Acreditamos que o diferencial competitivo que as organizações tanto buscam, não está somente na sofisticação dos equipamentos ou das suas estratégias bem montadas, mas no nível de motivação que os funcionários de cada departamento devem possuir.

4.8 MOTIVAÇÃO COMO APRENDIZAGEM SOCIAL

O autor Albert Bandura (1963) propõe a teoria de aprendizagem social e mais tarde a noção de autoeficácia, fusão social e cognitiva, psicóloga, assim como Skinner, o indivíduo é

, por exemplo, trabalhando entre o estímulo e a resposta, concordando

Em Bandura (1982) é possível ver o determinismo recíproco entre o indivíduo e o ambiente, ou seja, tanto o mundo quanto o indivíduo causam efeitos um no outro. Acreditando nesse princípio buscou-se por meio dessa pesquisa, medir a importância dos diversos aspectos que poderão estar influenciando o meio em que esse aluno participa ao se decidir fazer um curso superior. Sob os mais diversos aspectos, muito de seu trabalho foi desenvolvido através do estudo da motivação por meio da teoria da autoeficácia. Em seus experimentos comprovou que ao estabelecer vários objetivos próximos é mais eficaz do que determinar objetivos distantes ou não instituir objetivos. Constata também que a percepção de um grupo competente tornava a equipe mais eficaz do que um grupo que se percebesse incompetente, mesmo com desempenhos individuais semelhantes entre os grupos e os indivíduos em um pré-teste.

Nesse caso podemos citar o exemplo da formação de um time de qualquer esporte, no qual em uma escolha aleatória podemos ter atletas com ótimo desempenho em um determinado esporte, outros com bom desempenho e, por fim, os de desempenho regular. Ao conhecermos o nível técnico de cada um, julgamos que o time A é muito superior em qualidade técnica do que o time B e imaginamos que o jogo deverá ser vencido pelo time que determinamos ser o de melhor qualidade. Porém, sabemos que nem sempre acontece assim, pois ao conhecermos nossas deficiências e se, nos autodeterminar que somos capazes de vencer, é possível sermos tomados por um facho de energia positiva que nos invade de tal forma, que nos faz buscar forças que até então desconhecíamos.

Essa vontade, essa força, desperta um nível de motivação que, muitas vezes, observa-se em equipes de diversos esportes, em que essa energia faz a grande diferença. Parafraseando, Bzuneck (2009), essa motivação é produzida através do desenvolvimento da crença de sua autoeficácia, vista sob uma forma de constructo que aborda a percepção de um indivíduo sobre sua capacidade de enfrentar desafios e buscar resultados satisfatórios. Nesse caso, se revela a importância de qualquer equipe, ter um líder incentivador, que motive e que saiba envolver seus comandados, sem que estes se cite pressionados, e que ao mesmo tempo

saiba fazer com que eles acreditem que podem Gerhardt; Brown (2006). Após o feito e, se o resultado for positivo, o líder deverá saber capitalizar essa energia e disseminá-la dentro do grupo. Então podemos afirmar que grande parte da competência de um grupo não está apenas ancorada nas habilidades individuais de alguns seres excepcionais, mas sim do nível de motivação de que esse grupo está possuído. Com isso, conclui-se que, se acreditarmos que somos capazes de desenvolver nossa eficácia, podemos melhorar nossa autoestima e com isso aumentarmos a capacidade de produção em qualquer segmento.

A Teoria Social Cognitiva Bandura (1997), “diz que o indivíduo é capaz de influenciar suas próprias ações”, o que nos prova, que um dos fatores determinantes para que sejamos mais ou menos produtivos, nas mais variadas situações, depende, na grande maioria das vezes, apenas de nós mesmos, ou seja, dependendo do grau de influência ou motivação que exerçamos sobre nossas ações “elas podem ser mais ou menos eficazes sobre o que fizemos” Gerhardt; Brown (2006).

É importante entendermos, nossos níveis de motivação, compreender, por exemplo, que quanto mais motivados estivermos, mais influência poderemos exercer sobre nossos pensamentos, que por consequência se transformarão em correntes de energia potencializada, atuando no feito que estivermos produzindo e assim turbinar nossa eficácia e melhorar nossa produtividade. Isso ocorrendo, é provável, que o próprio feito da satisfação pela produtividade, seja o combustível capaz de proporcionar a continuidade de retroalimentação e se tornar naquilo que Csikszentmihalyi (2009) chamou de “*flow* (fluxo, inundação de

influência considerável na autodeterminação do comportamento e no estabelecimento do alcance de objetivos são as expectativas de autoeficácia que “mobilizam o indivíduo em atração ou repulsão a determinado resultado” Bzuneck (2004); Chen, (002).

É visível e de conhecimento comum que pessoas com melhores índices de produtividade, são aquelas que trabalham no que gostam ou aprenderam a gostar Bandura (1986). Ambientes como esses podem ser muito mais sensíveis a uma mudança de atitude de uma equipe, ou seja, o meio pode ser um gatilho que, ao ser acionado, pode contribuir para despertá-lo da motivação. Nesses casos a Gestão Motivacional pode ser um diferencial competitivo para a organização.

na Teoria da Autodeterminação a motivação extrínseca
, além do que, divide a motivação

4.9 MOTIVAÇÃO SEGUNDO DECI E RYAN

4.10 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

A Teoria da Autodeterminação, mais conhecida na terminologia inglesa como (SDT) *Self Determination Theory*, foi desenvolvida em 1981 pelos professores de psicologia da universidade de Rochester, nos Estados Unidos, Edward Deci e Richard Ryan. Nessa teoria, ao contrário da maioria das teorias de motivação, que concentram seus trabalhos em motivação intrínseca e extrínseca analisadas separadamente, Deci e Ryan fazem da *Self Determination Theory (SDT)* um trabalho diferenciado, juntando as duas variáveis e provando em vários momentos que uma pode ser complemento da outra. Através de quatro variáveis, independentemente do contexto social do indivíduo, apuram que todos os seres humanos possuem predisposições naturais para o crescimento e necessidades psicológicas consideradas inatas. Segundo seus autores essas inclinações e necessidades trabalham como apoio no desenvolvimento tanto da motivação extrínseca ou intrínseca, bem como da psique dos indivíduos, comportando-se, como um norteador do comportamento humano na demanda pelo crescimento e o desenvolvimento de suas tendências inerentes. Com isso é possível reconhecer o grau ou nível em que o comportamento de um indivíduo é automotivado e autodeterminado.

Ao possibilitar sua aplicação para área da educação, a teoria da autodeterminação preocupa-se principalmente com a promoção nos alunos e seu interesse na aprendizagem, no valor da educação e a confiança nas suas próprias capacidades e atributos.

A autodeterminação é considerada como a “capacidade que temos de fazer escolhas” e, ao mesmo tempo, exercer um alto grau de controle, como por exemplo, conhecer como que o aluno faz tal coisa (DECI; RYAN, 2002). A Autodeterminação pode ser sustentada por proporcionar oportunidades para que os alunos possam ser desafiados, tais como criar espaços para o exercício de liderança, proporcionando ainda, por meio de *feedbacks*, o estabelecimento de uma boa relação entre aluno e professor.

O estudo da autodeterminação é comprovadamente, uma das estratégias mais importante sobre o estudo da motivação, pois nesse contexto, estamos explorando uma decisão tomada pelo próprio indivíduo, o que nos parece ser mais adequado para mantê-lo motivado, já que estamos tratando de suas próprias decisões e, por isso, acreditamos ser mais difícil de voltar atrás sobre uma decisão tomada. Sobre esse contexto, a autodeterminação nos parece uma das estratégias mais importantes para trabalhar na educação. Estratégias essas, se bem trabalhadas em sala de aula, bem como no seio da própria faculdade, podem aumentar o interesse dos alunos, a competência, a criatividade e o desejo de ser desafiado como forma de provar para si mesmo ou para os demais, o seu desenvolvimento, sua inteligência, o que, com a devida sensibilidade do professor, servir como exemplo para despertar os demais, mostrando com isso, que os alunos estariam intrinsecamente motivados para estudar. A SDT por outro lado, nos mostra também, que o aluno, quando percebe sua falta de autodeterminação, se torna mais propenso a estar perdido, sem saber o que fazer, o que segundo os teóricos, faz com que os alunos percam a motivação por estudar, e dessa forma o mau desempenho se torna uma constante em sua vida acadêmica.

Assim, Reeve, Deci e Ryan definem:

A Teoria da Autodeterminação é uma abordagem da motivação humana que enfatiza as fontes motivacionais naturais das pessoas ao explicar o desenvolvimento de personalidade saudável e a auto regulação autônoma. Procura descobrir como as tendências naturais para o crescimento e as necessidades psicológicas interagem com as condições sociais que nutrem ou frustram essas fontes naturais, resultando em níveis variados de funcionamento efetivo e de bem estar (REEVE; DECI; RYAN, 2004, p.2).

Como uma macro teoria, a Autodeterminação é composta por quatro mini teorias que se complementam e se “inter-relacionam, investigando os diferentes conjuntos de um mesmo

fenômeno da motivação”, Boruchovitch (2008). A mini teoria das necessidades é voltada para satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, creditadas por Deci e Ryan como aquelas que focalizam as necessidades psicológicas fundamentais como autonomia, competência e a necessidade de pertencer. Já a mini teoria da avaliação cognitiva, analisa o impacto dos eventos externos da motivação, ou seja, fatores externos que podem contribuir para motivar a pessoa, sem, no entanto, confundir com a motivação extrínseca. Quando fala sobre a mini teoria da integração organísmica o autor comenta que esta se concentra no estudo da motivação extrínseca e no grau de sua internalização. Por último, “a mini teoria da casualidade voltada para explicar as diferenças individuais nas orientações para os controles e autonomia, adicionando a dimensão da personalidade à macro teoria” (BORUCHOVITCH, 2008, p. 31).

A autonomia, a competência e a necessidade de pertencer, sob nosso ponto de vista, são as variáveis mais importantes para manutenção da motivação em um aluno. A *autonomia*, segundo o autor, é uma necessidade do indivíduo de sentir que um determinado comportamento emana dele mesmo, ou seja, demanda da satisfação e do prazer e não por forças com as quais ele não se identifica e, por isso poderia não o fazer de bom grado. Assim este comportamento é sentido como tendo uma causalidade interna e percebido como uma escolha Deci; Ryan, (1985). A *competência* enfoca a necessidade de interações eficientes com o meio. Refletindo o desejo de exercer as capacidades inatas que o indivíduo possui, despertando e mostrando suas habilidades, inteligência e talento. Desta forma, ele busca e domina desafios ótimos, ou seja, desafios com os quais o aluno sinta que pode interagir de forma eficiente, resultando em maior interesse para desenvolver uma determinada tarefa. A *necessidade de pertencer* e de vínculo reflete o desejo de estar emocionalmente relacionado de forma agradável, desejável, estável e duradoura. Dentro de um grupo com outras pessoas, o estudante que se sente querido e bem relacionado com colegas e professores, aumenta sua autoestima e terá mais “facilidade para internalizar valores e regulações endossados pelos outros” Reeve; Sickneus, (1994).

Nesse olhar acadêmico, o conceito de motivação abrange um conjunto de inúmeras variáveis possíveis que pode contribuir ou reprimir a motivação para aprendizagem no aluno. Pintrich (1991) identificou três categorias gerais de constructos pertinentes à motivação no contexto educativo, em que enumeram as crenças dos indivíduos em suas capacidades para realizar uma atividade, as suas razões ou propósitos para se engajarem na atividade e suas reações afetivas em relação à atividade.

Encorajar, motivando os alunos a adquirir e reter conteúdos considerados relevantes parecem não ser o suficiente para uma educação ideal, um ambiente escolar tecnológico adequado ao conforto dos discentes aliado a professores capacitados, motivados, que gostam do que fazem, pode proporcionar ao aluno, desde a retenção da essência daquilo que se deseja ensinar até o despertar no aluno, do empreender na construção de novos conhecimentos sem a ajuda do professor. Pajares e Schunk (2001) salientam em sua obra que a escola deveria assumir a responsabilidade de capacitar os indivíduos a buscarem seus desejos e ambições, e abandonarem hábitos que possam comprometer seu futuro e fortalecê-los para superar os possíveis obstáculos.

Sobretudo, ainda que o número de estudos no Brasil sobre a Teoria da Autodeterminação não sejam numerosos, autores brasileiros como Bzuneck, Boruchovitch e Guimarães, além de vários artigos publicados em revistas, citados nessa obra, vem contribuindo para a evolução dessa teoria no meio acadêmico.

4.10.1 Continuum da Teoria da Autodeterminação

4.10.1.1 Amotivação

4.10.1.2 Motivação Extrínseca

4.10.1.3 Externa

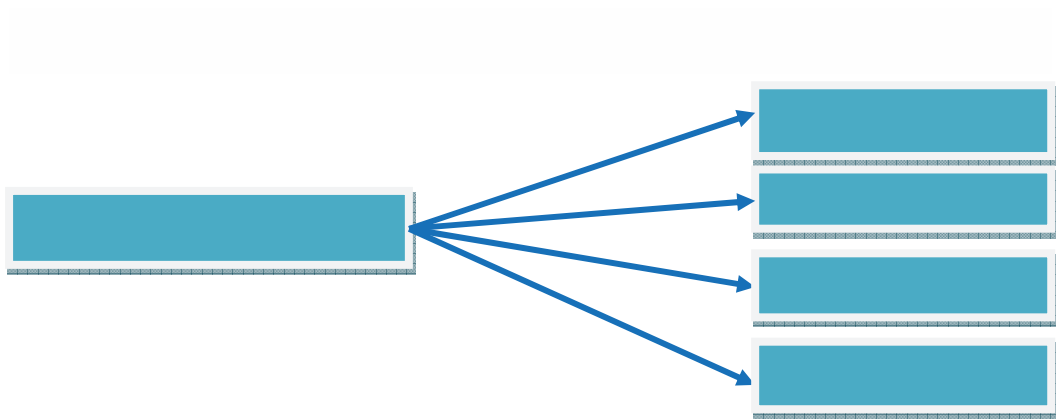
4.10.1.4 Introjectada

, se eu não fizer o

4.10.1.5 Identificada

importante pessoalmente com a

4.10.1.6 Integrada



4.10.1.7 Motivação Intrínseca

4.11 ATRIBUTOS PARA A AUTODETERMINAÇÃO

4.11.1 Necessidades da teoria da autodeterminação

4.11.2 Necessidade de competência

4.11.3 Necessidade de autonomia

s e o seu método.

4.11.4 Necessidade de vínculo

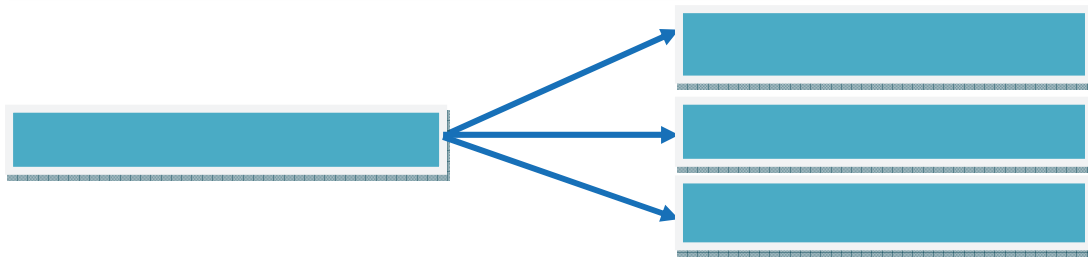
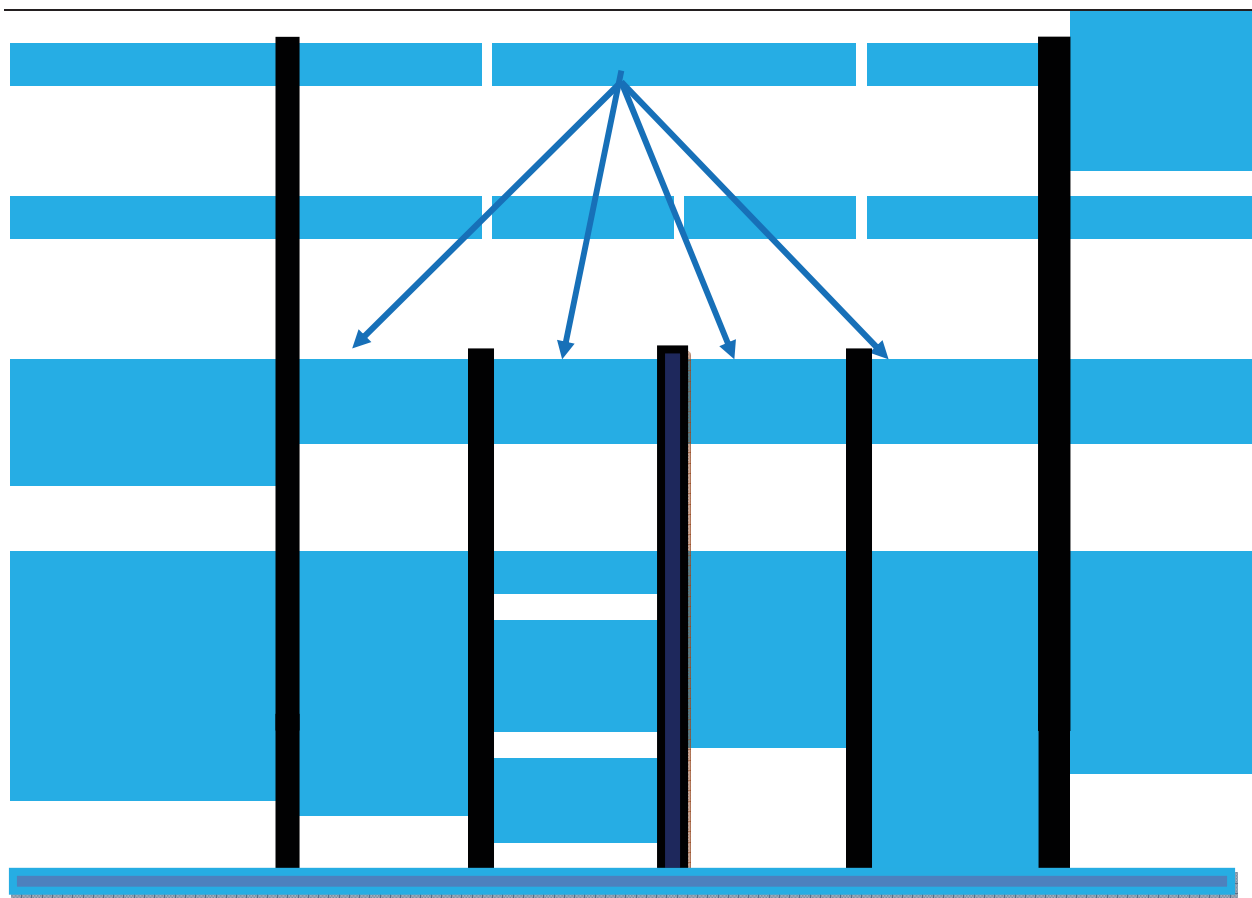


Figura 5 – O *Continuum* da autodeterminação, com os tipos de motivação, seus estilos de regulação e os processos correspondentes.



Fonte: DECI; RYAN, 2000.

Figura 6 – Taxonomia da motivação humana na teoria da Autodeterminação.



Figura 1. Taxonomia da Motivação Humana na Teoria da Autodeterminação

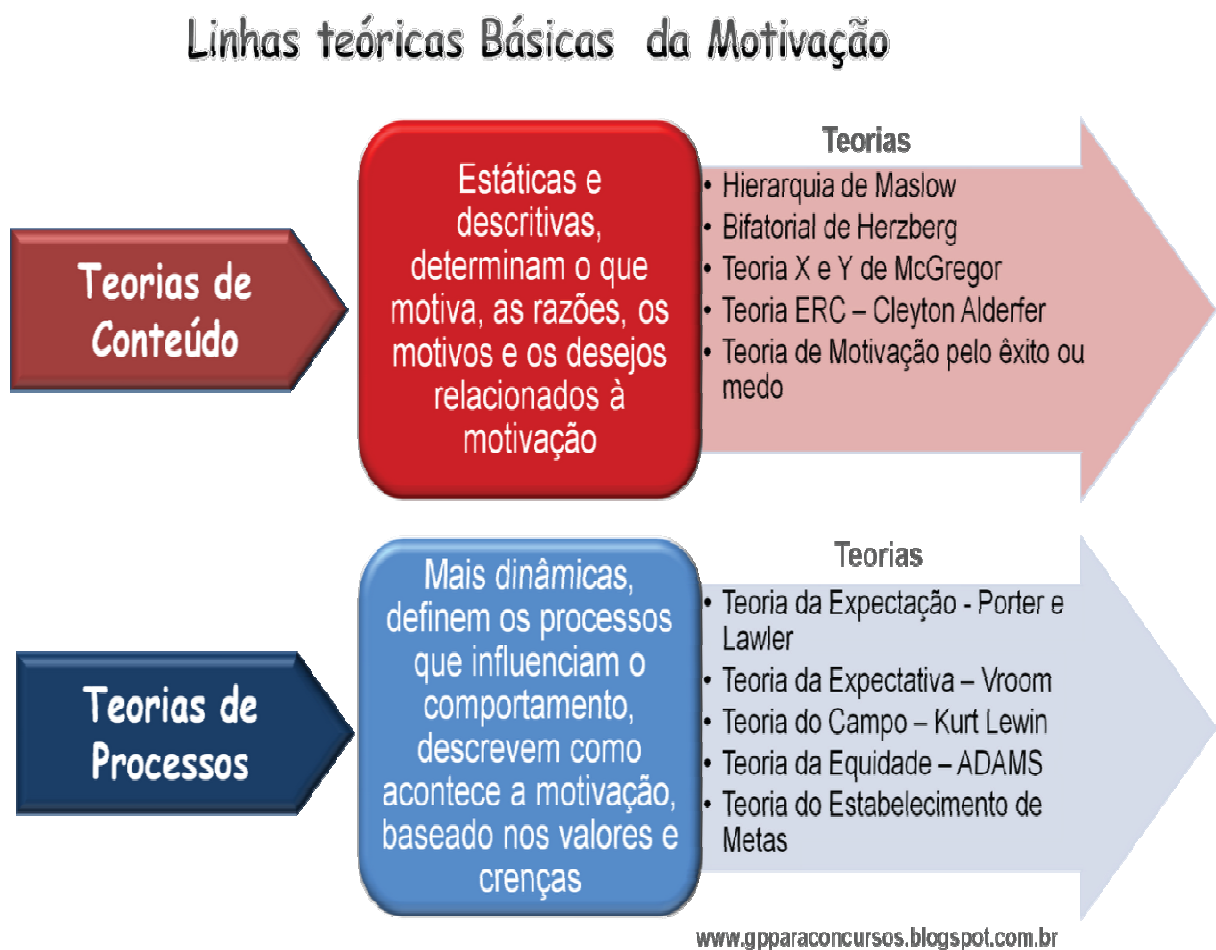
Nota. Adaptado de Ryan e Deci (2000)

Fonte: Adaptado de RYAN; DECI, 2000.

Ao encerrarmos esse capítulo, deixamos em aberto um questionamento que a muitos incomoda. A vida moderna tem distanciado cada vez mais cedo e por mais tempo o convívio dos pais com seus filhos, que em épocas passadas desempenhavam importante papel na educação, ensinando os menores e motivando os adultos. Será que somente com o conhecimento de novas fórmulas de como motivar os alunos em sua aprendizagem, estaremos aptos a devolver a sociedade e ao mercado pessoas preparadas para o trabalho e para a vida? Pensamos que essas são importantes questões que devem ser tratados em estudos específicos.

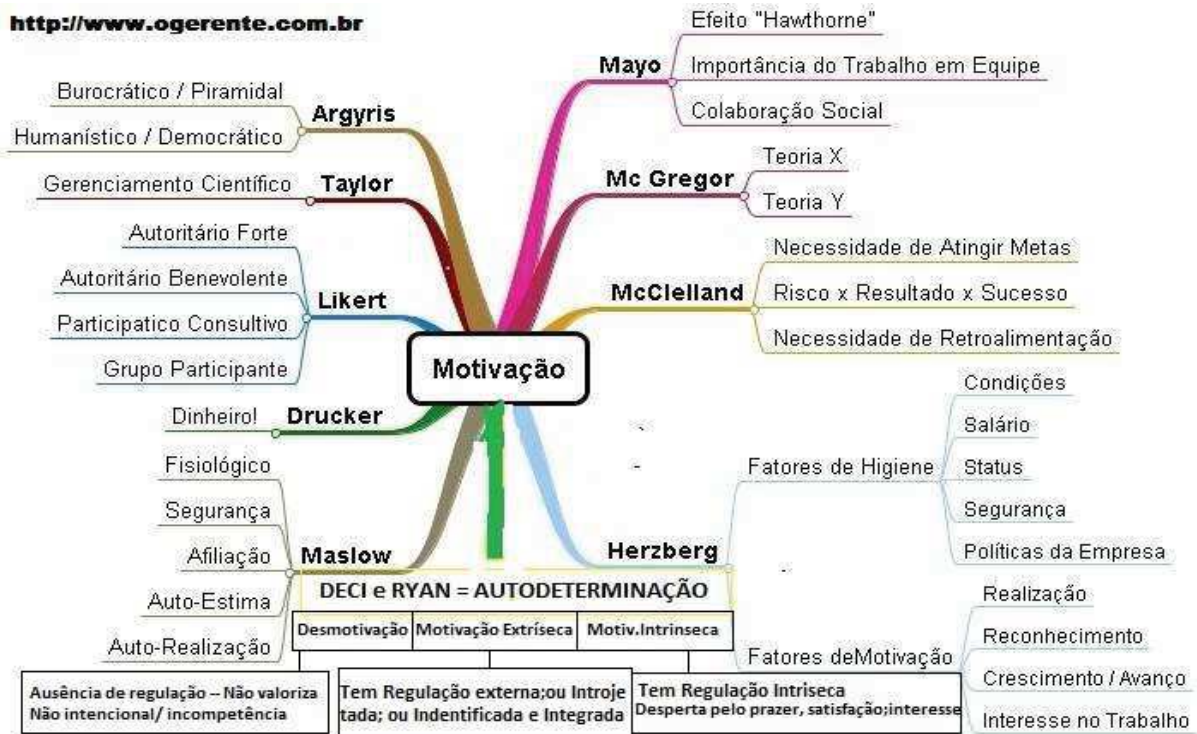
Assim finalizamos o conceito de motivação construído com base nas obras dos autores relacionados e propostos para o desenvolvimento dessa dissertação. Ao finalizar, é importante lembrar que existem inúmeras outras teorias sobre motivação, que não foram tratadas aqui, já que a intenção, nesse trabalho, é apenas discutir algumas teorias para embasamento do tema proposto. Na figura 7 vista abaixo, é possível identificar um resumo de algumas das principais teorias trabalhadas no decorrer dessa dissertação.

Figura 7 – Resumo de classificação de algumas linhas teóricas de Motivação.



Na figura 8 podemos analisar as diversas variáveis que seus autores estudaram para composição de suas teorias. Como nessa imagem, a teoria da Autodeterminação está contemplada como sendo o fio condutor deste estudo, adaptamos seu continuum conforme pode ser visto abaixo.

Figura 8 – Uma adaptação da Teoria da Autodeterminação às demais teorias elencadas.



Fonte: Adaptado de www.ogerente.com.br.

4.11.5 A importância da sinergia entre todos os agentes que compõem uma equipe

Durante o período em que um aluno frequenta qualquer nível de curso, em qualquer turno, está exposto a inúmeras variantes que podem contribuir ou prejudicar o andamento de seus estudos. A grande maioria dos alunos, por serem agentes externos, como seus grupos de amizade ou outras pessoas que vivem em seu meio, em que a escola ou o professor não consegue exercer influência como no ambiente interno, quanto mais entendermos o grau de importância dado pelo aluno a qualquer agente físico ou virtual, maiores serão as chances de exercermos influência no decorrer de toda sua vida acadêmica, nos tornando assim mais eficazes na construção de seus saberes escolares. Queremos dizer que quanto maior for nossa influência sobre aluno, quanto ao nosso exemplo de comportamento, amizade e

companheirismo, como um líder em sala de aula, maiores serão as chances de estarmos devolvendo à sociedade cidadãos prontos para contribuir com o novo meio em que estarão sendo inseridos.

Uma relação de amizade, confiança e respeito, desenvolvida durante todo esse tempo, além de útil para o aumento da rede de contatos do aluno e do próprio professor, poderá contribuir para o fortalecimento de seus laços junto à entidade. A escola conhecendo essa estima entre aluno e professor, deve se aproveitar dessa comunicação e promover a interação entre os mais diversos personagens de forma que, todos os agentes, dos mais diversos departamentos se sintam envolvidos em um verdadeiro trabalho em equipe. Como seres únicos, somos totalmente heterogêneos, que através do treinamento, da motivação, do desenvolvimento da vontade de pertencer, podemos desenvolver um fenômeno sinérgico, capaz de se traduzir em uma cumplicidade coletiva de buscar resultados homogêneos em benefício comum.

A escola por ter sido criada e desenvolvida por meio do autoritarismo, em que o aluno quase sempre é visto apenas como um componente do processo e não como a chave principal do sistema, muitas vezes, leva para a sociedade uma carga de ineficiência que durante anos construiu junto aos responsáveis pelos bancos escolares que frequentou. Não se trata de culpar somente o sistema de ensino por esse fardo de responsabilidades, foram inúmeras as variáveis que contribuíram para isso. Talvez uma das mais importantes, a construção de uma cultura que floresceu e se desenvolveu, quiçá regadas pela ineficiência de alguns de nossos gestores educacionais e por vezes, pela ausência ou despreparo de nosso professor, sem falar na falta de assistência do estado em quase todo processo da vida educacional de seus cidadãos.

Pensamos que não podemos esperar somente que o estado cumpra seu papel na construção de faculdades, com melhores confortos, aparelhados com novas tecnologias, se não conseguimos descobrir o motivo daquele aluno amar fazer determinado curso ou detestar ser parte do mesmo meio. Acreditamos que conhecendo técnicas sobre o que motiva o aluno no desenrolar de um curso, seja possível atraí-lo para um pacto, em que este se convença da responsabilidade que tem na ajuda pela construção de seu próprio conhecimento.

Esse trabalho demonstra que através da implantação e desenvolvimento da Gestão Motivacional, é possível a reconstrução, envolvendo a capacitação de todos agentes que fazem parte da escola, na qual é possível incluir, através do conhecimento da motivação, num mesmo arranjo, as responsabilidades da entidade, do professor, da sociedade e do próprio aluno.

Acreditamos que, na medida em que os agentes importantes comprarem essa ideia, a gestão motivacional poderá ser de grande ajuda na formação de nosso alunado. Para tanto sabemos que os departamentos precisam estar ligados com o sistema de aprendizagem a tal ponto que, se um funcionário tem em suas mãos a anotação de que um aluno cancelou a matrícula ou simplesmente se ausentou da sala de aula, como gestores precisamos ir a fundo e saber realmente porque aquela pessoa desistiu, se foi problema financeiro, se é problema com aprendizagem, se é incompatibilidade com colegas ou professores, ou seja, saber por que realmente aquele aluno voltou atrás de uma decisão tomada anteriormente que poderia mudar a sua vida.

Julgamos que toda instituição de ensino superior deveria ter um especialista atuante neste setor, como forma de podermos analisar o motivo das pessoas desistirem e, a partir disso, ter um melhor entendimento desse tipo de quadro. Entendemos que esse trabalho individual de recuperação de evadidos, poderá contribuir para a valorização da pessoa por meio da demonstração à mesma, do quanto ela é importante para aquela entidade, para sua família, para seu grupo social e para ela mesma. Motivar sua volta ao curso ou propor outras opções, como o ensino a distância dessa entidade, pode ser uma forma de recuperarmos sua desistência. Ao fazermos essa comparação com uma empresa que está prestes a perder um cliente, é colocado um verdadeiro arsenal em defesa desse consumidor. Por que as entidades estudantis não agem assim? As empresas que criam relacionamentos com seus clientes ou se importam com sua marca ou produto, disponibilizam para seus consumidores além de contato de e-mail, 0800 ou ainda uma ouvidoria para cuidar do seu relacionamento com seu cliente.

Em uma universidade são raros direcionamentos neste sentido. O aluno entra na faculdade, experimenta nossa forma de construir novos conhecimentos, se gostou fica, sem ninguém saber o porquê. Se não gostou, desiste do curso, cancela a matrícula, vai embora e só sabemos quando seu nome não está mais na chamada, ou seja, dificilmente é feito algum trabalho de recuperação desse estudante. Na verdade estamos dando pouca importância para o elemento chave do nosso sistema educacional, o aluno. Agindo assim, poderemos estar incorrendo, em no mínimo, três erros com os quais outras organizações não estudantis de fins lucrativos, mais se importam: a perda desse cliente para o concorrente, a propaganda negativa da organização, e o pior, a possibilidade dele ser bem atendido no concorrente, e, a partir disso, gostar e começar a fazer propaganda positiva de sua nova entidade. Quanto pior administrarmos nossas escolas públicas ou privadas mais alunos evadidos deveremos ter e,

por consequência, menor possibilidade de atingirmos melhores níveis de desenvolvimento como nação.

Podemos facilitar a aprendizagem de várias formas, a saber, (ELLIOT; RICKEL, LESTER, 1997:113-121): O agente pedagógico pode mostrar preocupação a respeito do estudante e seus progressos; Pode ser sensível às emoções dos estudantes. Deve comunicar entusiasmo pelo tema da matéria tratada, em função de fomentar entusiasmo semelhante nos estudantes; Um agente pedagógico com uma rica e interessante personalidade pode fazer o ensino mais simples e divertido.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

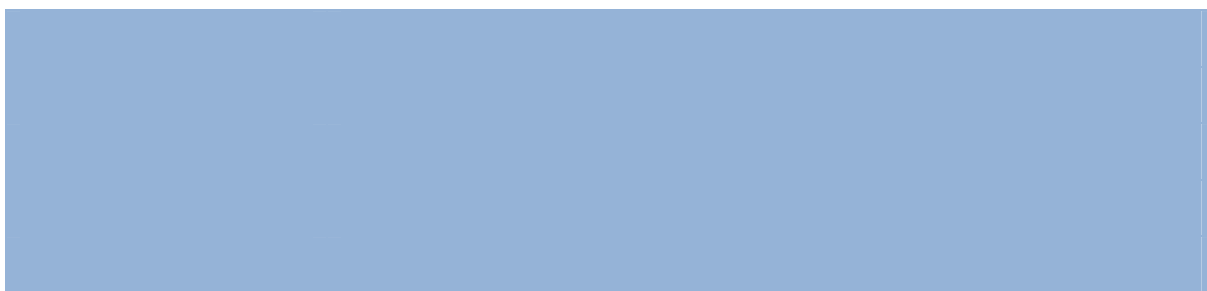


5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Como mencionado no início dessa investigação teórica, esse trabalho contempla uma pesquisa quantitativa representada por uma amostra de 83 alunos de uma população total de 102 estudantes do curso de administração conforme demonstrado na tabela 2. Em que 39 desses frequentam o primeiro semestre, 27 fazem parte do quinto semestre, 19 compõe o sétimo semestre e finalmente 17 alunos frequentam o oitavo e último semestre do curso de administração conforme mostrado na tabela abaixo.

Tabela 2 – Demonstrativo dos semestres e números de alunos correspondentes a cada turma do polo de EaD onde foi realizada a pesquisa.



A pesquisa foi aplicada em um polo de ensino a distância do Sistema Presencial Conectado Online na cidade de Pelotas, no qual o aluno tem aulas presenciais obrigatórias uma vez por semana.

A investigação descreve os resultados das avaliações feitas pelas populações amostrais tiradas das turmas identificadas na tabela acima do curso de administração em um polo de EaD (Ensino à Distância) da cidade Pelotas. As questões foram elaboradas com a perspectiva de saber se espaços de convivência social, tais como as áreas de circulação, a existência e o estado de equipamentos, assim como do mobiliário composto por carteiras da sala de aula, tecnologia dos laboratórios de informática, tecnologia utilizada na transmissão das aulas, velocidade de navegação na internet, espaços para grupos de estudo, atualização das obras literárias da biblioteca, motivação e nível de conhecimento dos professores ou tutores, atendimento administrativo, coordenação pedagógica, aspecto do bar, banheiros entre outros, exercem alguma influência no nível de motivação do aluno por estudar. Assim como conhecer

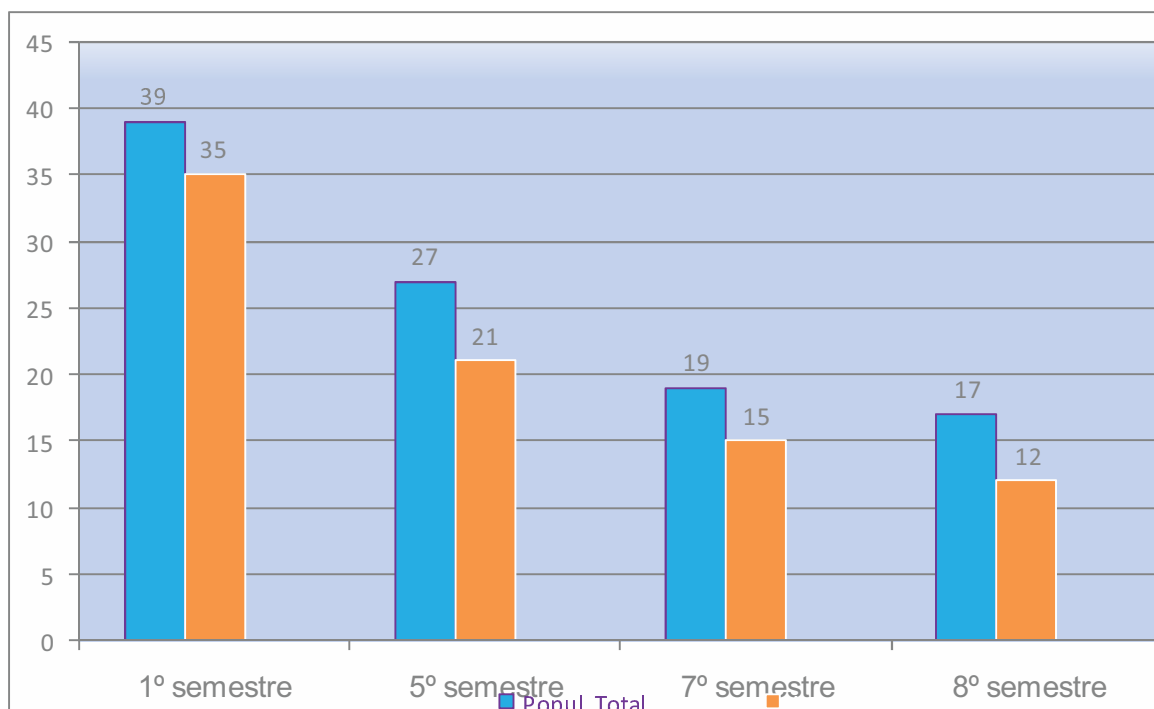
como se comporta o nível de motivação do aluno à medida que esse evolui de semestre dentro do curso de administração a distância, no turno da noite.

O diagnóstico como mencionado, abrange uma amostra de 4 turmas de semestres diferentes (1º, 5º, 7º e 8º semestre), organizados conforme mostrado na tabela abaixo, estes responderam um questionário composto por 23 questões objetivas com peso 1 a 5 pontos, baseado na escala Likert de medição.

Foi pesquisada quase a totalidade de cada turma, portanto a amostra de respondentes considera-se como representativa para afirmação da pesquisa, conforme pode ser visualizado na ilustração da tabela 3 e gráfico 1 a seguir:

Tabela 3 – Demonstrativo da população e representatividade percentual da amostra das turmas pesquisadas.



Gráfico 1 – Comparativo da população x amostra das turmas do curso de administração

Como considerado em nosso objetivo geral, o fundamento do presente estudo é contribuir com a administração do polo para o conhecimento aprofundado das diversas variáveis capazes de influenciar para o sucesso da gestão em uma entidade de ensino superior.

As 23 questões abordadas no questionário foram divididas em quatro categorias apresentadas respectivamente a seguir, assim como ilustradas na tabela 4 abaixo que seguem como apêndice a essa dissertação.

Como forma de dar autenticidade as respostas obtidas na aplicação das questões do referido questionário, foi buscado um Polo na cidade de Pelotas de uma universidade privada de expressão nacional, atuante no Sistema de Ensino Presencial Conectado (SEPC) que aceitou nosso convite para aplicação do rol de 23 perguntas arroladas no apêndice **A**. A coleta de dados foi feita nas quatro turmas mencionadas do curso de administração do turno da noite conforme assinatura do termo de consentimento que segue como apêndice **B** desse trabalho.

5.2 INFLUÊNCIAS PESSOAIS NA MOTIVAÇÃO (6 QUESTÕES); Ver Apêndice A.

1. A Gestão do Polo tem contribuído para sua motivação para aprender?

2. O Atendimento do pessoal do Administrativo tem contribuído para sua motivação para estudar?

11. A divulgação de vagas ou encaminhamento para estágios remunerados tem contribuído para sua motivação para estudar?

12. A oferta de cursos especiais como inglês nivelamento de matemática, conhecimentos de informática e outros, a preço de custo, tem influenciado sua motivação para estudar?

15. A localização da faculdade contribui para sua motivação por estudar?

16. A modalidade de ensino a distância contribui para sua motivação para estudar?

5.3 AUTOAVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO (5 QUESTÕES) ; Ver Apêndice A

19. Se fosse pedido para recomendar o curso que estas fazendo, sua motivação para tanto, seria?

20. O nível de motivação para este curso, quando você começou era?

21. O nível de motivação que você tem hoje pelo curso que frequenta atualmente é?

22. O nível de motivação que você acredita que terá ao final do curso será?

23. O nível de motivação de seu colega pelo curso, influência na sua motivação em que grau?

5.4 CONDIÇÕES FÍSICAS/INSTALAÇÕES DO PRÉDIO (8 QUESTÕES) Ver Apêndice A

3. O conforto da biblioteca tem contribuído para sua motivação para estudar?

4. O acervo da biblioteca tem contribuído para sua motivação para aprender?

5. O conforto da sala de aula tem contribuído para sua motivação para estudar?

6. O estado dos laboratórios de informática tem contribuído para sua motivação?

7. O conforto do bar e de outras áreas de circulação tem contribuído para sua motivação para estudar?

8. O estado dos banheiros do polo tem, de alguma forma, contribuído para sua motivação para estudar?

9. A disposição de atendimento do coordenador do Polo tem contribuído para sua motivação para estudar?

10. A orientação pedagógica disponível no polo tem contribuído para sua motivação para estudar?

5.5 AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO (4 QUESTÕES) Ver Apêndice A

13. O ruído produzido pelas conversas dos colegas em sala de aula tem afetado negativamente sua motivação para estudar?

14. Professor motivado é fator importante na sua motivação para aprender?

17. Quando você se determinou a fazer um curso superior e se decidiu pelo sistema a distância, qual influencia teve o conceito desta faculdade, em detrimento as demais?

18. Se você for ou fosse fazer outro curso superior a distância, sua motivação para estudar aqui seria?

Abaixo na tabela 4 apresenta-se o esquema dos grupos de perguntas, para melhor entendimento e compreensão dos temas abordados em cada grupo.

Tabela 4 – Esquema da divisão das categorias com suas respectivas questões.

Para chegarmos aos resultados apontados foram atribuídas as respostas, um valor quantitativo com peso de 1 a 5, conforme a opção escolhida pelo aluno em uma das 5 afirmativas do questionário elaborado conforme o modelo da escala Likert de medição. As respostas de cada questão e por aluno, foram somadas dentro de suas respectivas categorias, originando uma média por aluno, por categoria e por semestre, posteriormente somou-se essas medias e dividimos pelo número de respondentes, obtendo as médias por categoria e por semestre, conforme demonstrado na tabela 5 a seguir. Ainda como tratamento estatístico foi apurado o Desvio Padrão da média da cada categoria por semestre e levantado por categoria, o alpha de Cronbach dos escores médios de toda a amostra dos quatro semestres juntos (N= 83). Esse procedimento nos serviu para avaliar a consistência interna das questões de cada categoria. Com a mesma amostra (N= 83) ainda foi extraída a correlação de Pearson entre as médias da amostra inteira para medir o grau de correlação entre as variáveis se positiva ou negativa.

Para verificar se havia diferença significativa entre os escores, em cada categoria, obtidos pelos 4 grupos de alunos (4 semestres), foi utilizada uma análise de variância (Anova), (F), com uma fatorial 4 x 4 (quatro categorias x quatro grupos). Dessa análise surgiram resultados constantes da Tabela 5. Como se pode verificar nessa tabela, apenas na categoria da variável Influências Pessoais houve diferença estatisticamente significativa ($p = 0,01$), isto é, a média do grupo um é menor que as outras três médias, as quais, entre si são similares. Posteriormente se aplicou o teste de Tukey *post hoc*, porém, mostrou que a diferença do grupo um na primeira categoria é marginalmente significativa ($p = 0,07$). Com esse resultado deve-se concluir que, nas demais variáveis, apesar de diferentes, as medias obtidas nos quatro grupos de alunos não são significativamente diferentes, ou seja, podem ser consideradas de valor similar.

Cabe agora explicar esses resultados, como por exemplo, por que, na primeira categoria, o grupo um tem escores mais baixos que os outros três? Nesse caso é possível prognosticar que essa categoria dentro do grupo um (1º semestre) obteve a menor média entre os grupos pesquisados porque o aluno ao entrar para o primeiro semestre poderá ter gerado uma expectativa maior da que se confirmou pós seu ingresso, isso pode ser observado com sua avaliação sobre expectativas como; atendimento administrativo, oferta de estágios, gestão do polo e ofertas de cursos especiais, não estão dentro das perspectivas esperadas, assim sendo, é uma categoria onde o gestor tem um amplo trabalho a ser desenvolvido como forma

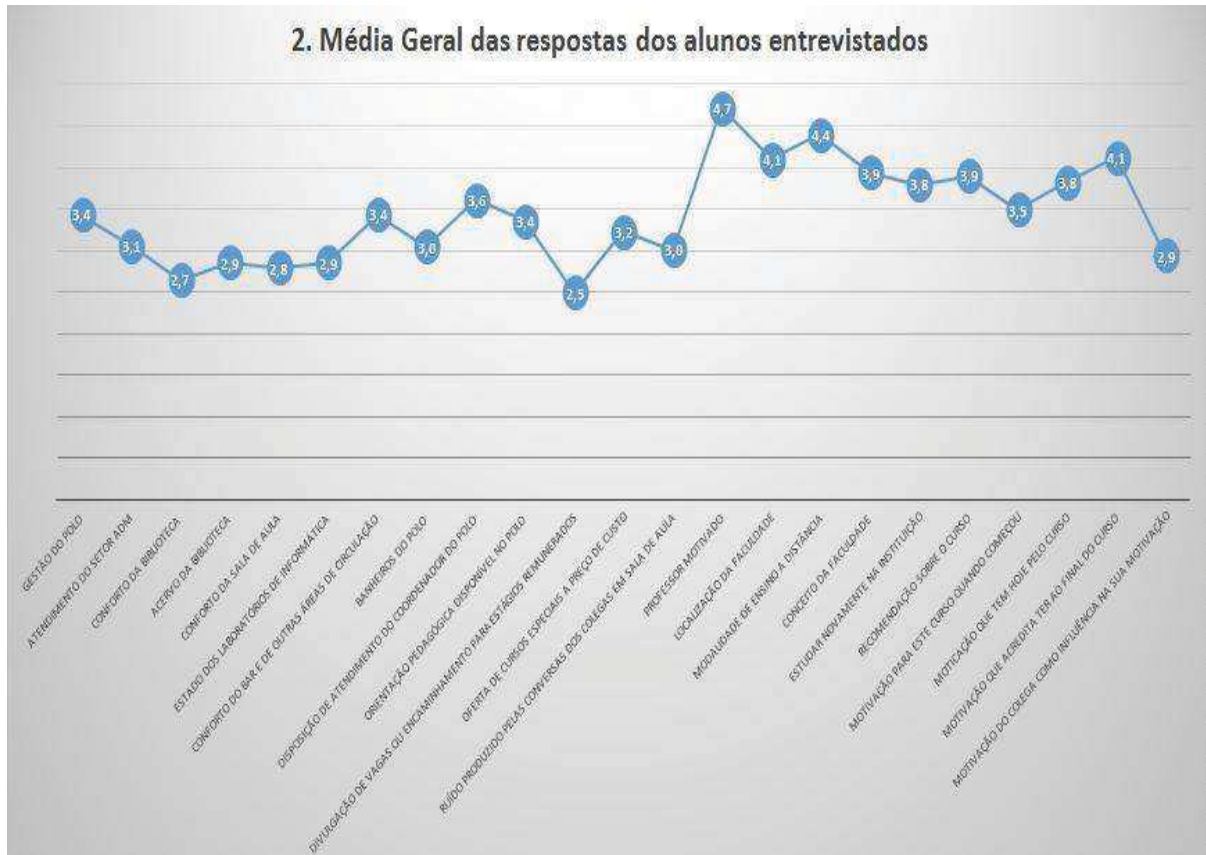
Ao fazer uma análise ampla das respostas dos entrevistados, não levando em consideração os grupos de perguntas e semestre dos alunos, notamos que o item que teve a menor pontuação perante a média geral das respostas foi a questão que aborda a divulgação de vagas ou encaminhamento para estágios remunerados com média de 2,5 pontos, conforme se observa no (gráfico2), o que nos leva entender que na visão da maioria dos alunos, esse é um dos itens que os mesmos mais desejam ver melhorado, o que talvez se melhorado, impactaria diretamente na melhoria da motivação dos estudantes.

Outro item verificado em pesquisa de extrema relevância para os alunos do Polo Pelotas como essencial para contribuição em sua motivação para estudar é o Conforto da Biblioteca, com média de 2,7 conforme mostra o mesmo gráfico 2, podendo assim ser visto como uma oportunidade de melhoria para a Instituição pesquisada.

Em contra partida, também analisando de forma geral a média das respostas, conforme nota-se no gráfico abaixo, que para os alunos do Polo Pelotas o item que mais influência na motivação dos mesmos é ter aulas com um professor motivado, com média de 4,7, esse item teve quase 100% do peso de pontuação, portanto, é de se destacar o peso exercido pela motivação e qualificação do professor como importância para o Polo, mostrando que são itens que impactam diretamente na motivação e por consequência na aprendizagem dos alunos.

Ainda no gráfico 2, postado abaixo é possível vermos as média das notas das 23 questões que fazem parte da pesquisa, sem, contudo, estarem relacionadas a suas categorias ou semestres pesquisados.

Gráfico 2 – Média geral das respostas dos alunos entrevistados.



Ao correlacionarmos os itens abordados em pesquisa com os semestres dos entrevistados, detectamos que existem percepções e influências diferentes para cada um dos mesmos.

Ao analisar os alunos respondentes do 1º semestre, nota-se que os itens que menos estão contribuindo para sua motivação são os itens relacionados ao conforto com a sala de aula, o conforto do bar e outras áreas de circulação da faculdade, ambos com nota 2,3.

Já ao abordarmos as necessidades de motivação da turma do 5º semestre nota-se que a mesma relaciona as menores notas para os itens divulgação de vagas para estágios remunerados, com 2,3 e que o nível de motivação dos colegas, que segundo esses resultados influenciam diretamente na motivação desta turma obtendo também nota 2,3. Tais dados nos levam a deduzir que, como essa turma está com aproximadamente 50% do curso concluído, se preocupa em priorizar um estágio como forma de verificar as diferenças ou comparativos entre teoria e prática, ou seja, é hora de o polo valorizar convênios com empresas e divulgar essas vagas, ajudando no encaminhamento do aluno. Esse é um aspecto que deve ser analisado pela gestão do polo como fator motivador do aluno, principalmente para aqueles

que estão se encaminhando para o final do curso. Com relação ao nível de motivação dos colegas na sua influência para aprender, que nesta turma teve média de 2,3, denota-se que ao chegar ao 5º semestre, meio do curso, o número de evadidos de sala de aula cai substancialmente, quem conseguiu vencer os obstáculos até essa série dificilmente irá desistir, o que nos permite concluir que a turma tende a se concentrar mais e se auto ajudar, já que a turma analisada já está menor -- 27 alunos, em que 21 responderam as questões.

Ao verificarmos o nível de motivação da turma de 7º semestre notamos tipos diferentes de necessidades, nesta turma foi atribuída a menor nota, os itens Conforto da Biblioteca e Estado dos laboratórios de Informática, com 2,5 e 2,6 respectivamente. O que se supõe que quanto mais o aluno vai se aproximando da conclusão do curso, mais tempo e maior é seu numero de visitas à biblioteca, já que a essa altura do curso o aluno domina melhor muitas teorias, dedicando assim tempo para escolha de obras de seu interesse, nos levando a concluir que por isso gostaria de ter melhor conforto, já que esse é um local onde pretende ler e pesquisar, Exigindo com isso que o conforto da biblioteca seja outro ponto importante onde e o gestor tem a oportunidade de ganhar pontos com aluno, ao satisfazer essas necessidades.

Quanto a exigência por ter bons laboratórios de informática é perfeitamente compreensível, já que segundo se observa nesse polo, grande parte do discente que estuda no ensino a distancia na modalidade pesquisada, usa os laboratórios de informática do local para pesquisar e fazer seus trabalhos individuais ou em grupo.

Finalmente, ao conferir os itens que menos contribuem para motivação da turma do 8º semestre, verificamos que suas reivindicações se referem as necessidades de melhoria no acervo da biblioteca assim como maior oferta de vagas para estágios remunerados, suas avaliações foram de 2,6 e 2,5, respectivamente. Igualmente as respostas dadas por essa turma batem com as mesmas necessidades verificadas nas turmas de 5º e 7º semestre, ou seja, com relação à biblioteca, a turma do 8º semestre pedem melhorias no acervo de obras da biblioteca, desconsiderando a questão do conforto reivindicado pelos alunos do 7º semestre, o que é perfeitamente admissível que a turma do 8º semestre se preocupe mais pelo acervo do que pelo conforto, já que esse aluno em pouco tempo estará de saída da faculdade por estar completando seu curso.

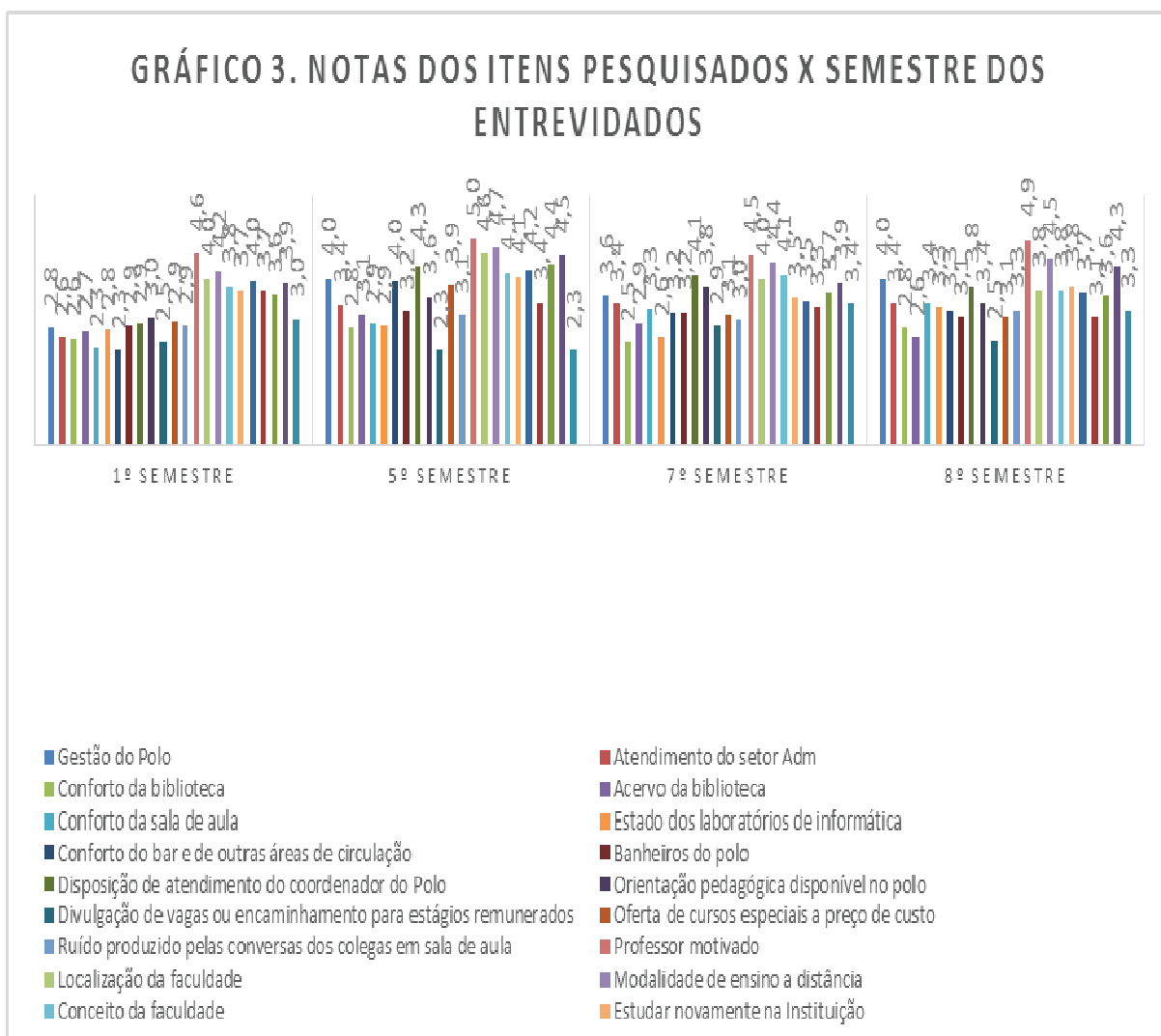
Observa-se também que os alunos de 8º semestre ainda solicitam oportunidades de estágio, o que nos leva a concluir que esses alunos por não ter tido a oportunidades de estagiar ao longo dos estudos se preocupam com esse item antes de concluir seus estudos.

Ao analisar o item que mais motiva o aluno a estudar e conseqüentemente o que obteve a maior nota entre as quatro turmas (4,7), tem-se a unanimidade entre todas as turmas, de que, o que mais motiva os alunos realmente a aprender, é o Professor estar motivado para ensinar. Isso confirma, que não basta mais um professor com excelente currículo cheio de especializações, se esse não estiver motivado para desempenhar suas funções, foi-se a época do professor transmissor. Os alunos da escola moderna exigem algo mais, querem escolher o que lhes interessa aprender, querem participar na construção do conhecimento e para isso precisamos de um professor mais versátil, mediador, motivador e principalmente comprometido com resultados dos seus alunos e da entidade para a qual presta seus serviços, quer dizer a motivação do aluno sempre vai esbarar ou estar atrelada a motivação do Professor, conforme Bzuneck (2009).

Fazendo uma análise geral dos itens acima, notamos que a motivação está relacionada ao nível de necessidade de cada turma, em diferentes estágios de aprendizagem, de forma heterogênea, ou seja, as turmas iniciantes, mais precisamente a turma de primeiro semestre, têm suas necessidades voltadas para as áreas de acesso. Já quando observamos as turmas de 5º, 7º e 8º semestre, notamos que as necessidades passam a ser mais voltadas para estrutura e acervo das bibliotecas, nos sinalizando que nestes semestres os alunos já começam a se preocupar mais com pesquisas para trabalhos científicos e até mesmo o Trabalho de Conclusão de Curso, assim como, aos itens relacionados a vagas de estágios remunerados para que consigam unir a teoria com a prática.

Abaixo, representadas no Gráfico 3, podemos identificar as médias das notas atribuídas pelos alunos às 23 perguntas abordados na pesquisa, aqui divididas por semestre pesquisado.

Gráfico 3 – Notas dos itens pesquisados x semestre dos entrevistados.



Ao analisar mais especificamente os dados da pesquisa, agora com a abordagem dos grupos de perguntas, notamos que no primeiro grupo o qual tem como foco abordar os requisitos de influências pessoais na motivação dos alunos do polo do ensino a distância no Sistema Presencial Conectado Online na cidade de Pelotas, nota-se que com média de 2,5 dentre os alunos dos quatros semestres em estudo, o quesito Divulgação de Vagas para Estágio Remunerado foi o que teve menor pontuação. Isso nos leva considerar a construção de duas hipóteses a partir do baixo índice atribuído esse grupo de questões. A maioria dos alunos do curso pesquisado deseja aliar a teoria à prática do que está sendo estudado em sala de aula e assim construir uma melhor compreensão das disciplinas que são ministradas durante o desenrolar do curso; ou de outro modo, como não é conhecida a condição social e nível de

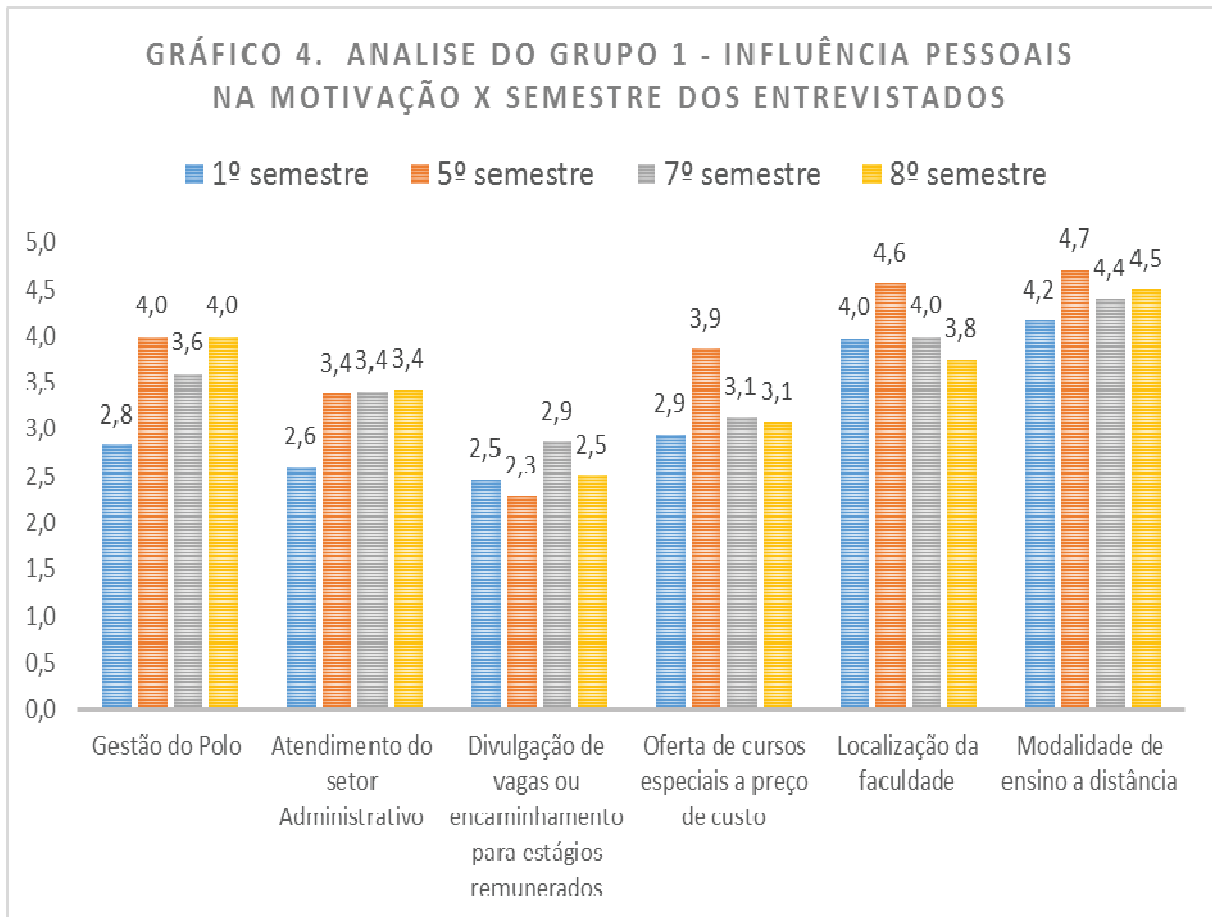
ganhos desses alunos, pode-se conceber, que esses se aproveitam de seu ingresso no curso e já começam a procurar por novas oportunidades para ganhar melhor ou ter seu primeiro emprego. Qualquer um dos cenários traçados sobre a interpretação desse conjunto de questões nos aponta que a oferta de estágio remunerado no curso de administração de ensino a distância no local pesquisado, pode ser um diferencial competitivo que a gestão deve considerar como sendo uma oportunidade de melhoria para motivar ainda mais os alunos deste Polo.

Observa-se também, dentro deste primeiro grupo, que o quesito que melhor classifica a motivação dos alunos entrevistados é a Modalidade do Ensino à Distância, com média de 4,4. Percebe-se assim, que dado ao alto percentual (4,4 de um peso máximo de 5,0) atribuído a essa questão, os alunos que escolheram e optaram pela formação à distância, realmente estão satisfeitos e motivados com esta modalidade de ensino. Neste aspecto nota-se que o EaD é uma variável que poderá ser mais bem explorada, servindo de orientação para campanhas que busquem desmistificar possíveis preconceitos contra esse sistema de ensino, ou seja, nesse caso, embora existam outras insatisfações dos alunos em relação ao polo, de cada 5 entrevistados 4,4 estão motivados por estarem estudando por meio do ensino a distância.

No gráfico 4, representado abaixo, verifica-se as médias de cada pergunta abordada no grupo 1, *influências pessoais na motivação dos alunos* e as mesmas analisadas por semestres. Ao fazer esta análise, verifica-se nesse bloco de questões, que para os alunos do primeiro semestre o quesito que mais interfere na motivação desses educandos é o atendimento do setor administrativo com 2,6, sendo este mesmo item avaliado de forma positiva pelos demais semestres com média entre eles de 3,4. Esta questão pode estar ligada a primeira impressão que os colaboradores do administrativo podem estar passando ao alunado que recém está chegando ao polo, pois conforme foi identificado, se trata de uma entidade em que a maioria dos alunos já é conhecida dos funcionários, o que favorece a criação de certos laços de amizade e liberdades entre as pessoas, embora, por outro lado nada justifica que funcionários desse setor deixem alunos do primeiro semestre carregar essa má percepção de atendimento, aliás, o mesmo fenômeno acontece também com a turma do primeiro semestre com relação à pergunta gestão do polo, é a menor nota dentre todos os semestre pesquisados, ou seja, encontra-se aqui uma variável a ser considerado quando dos novos entrantes em cada semestre.

Ainda quanto às questões desse grupo, observa-se que a localização da faculdade foi considerada pelos respondentes de todos semestres como muito bem localizada, já que obteve uma média acima de 3,8 dentre todos os alunos.

Gráfico 4 – Análise do grupo 1 – influências pessoais na motivação x semestre dos entrevistados.



Ao analisarmos os dados de pesquisa do grupo 2, como visto na página 132, gráfico 5 onde trata da *Auto avaliação da motivação dos alunos* do polo do ensino a distância no Sistema Presencial Conectado Online na cidade de Pelotas, a primeira pergunta desse grupo se relaciona a disposição do aluno em recomendar o curso a outra pessoa, nessa análise nota-se que o aluno ao entrar, ou seja, estando esse cursando o primeiro semestre, 80% deles recomendaria o curso a outra pessoa. É importante destacar que até alcançar o 5º semestre esse percentual continua subindo e alcança depois de 4 semestres, 84% dos alunos que aconselhariam o curso a um amigo, embora esses índices caiam na avaliação dos alunos que cursam o 7º e 8º semestre, esses números não chegam a comprometer a imagem da faculdade,

já que seus índices se estabilizam em uma média, na qual 65% dos alunos recomendariam o curso. Percebe-se que embora a pesquisa seja feita com turmas de diferentes semestres, os alunos tem uma tendência positiva sobre suas avaliações ao longo do curso. A média de 3,8 nesse caso é uma excelente média para a entidade.

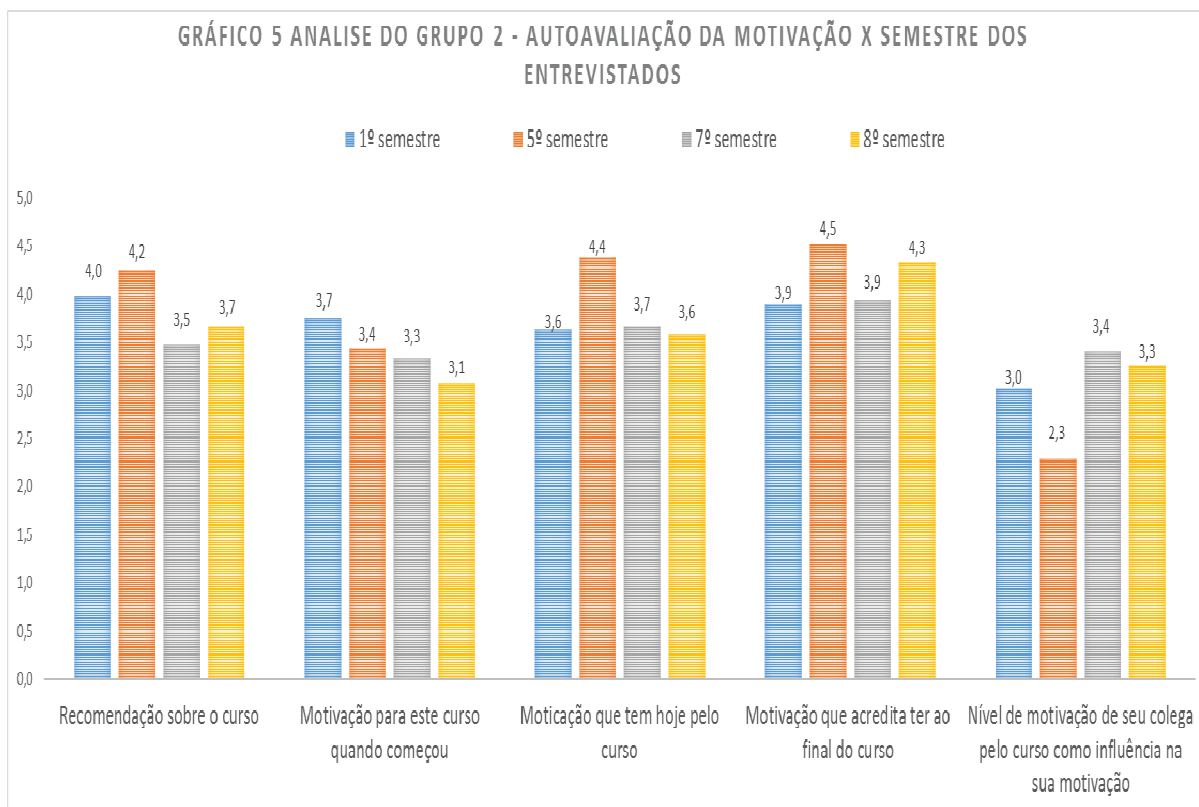
Quanto à motivação pelo curso nos estágios de quando começaram, atualmente e como acreditam estarem no final do curso, as médias foram crescentes, 3,4, 3,8 e 4,2 respectivamente, mostrando que ao término do curso 84% dos alunos continuam motivados por estudar nessa entidade, embora dentro desse contexto pode-se observar certa desmotivação em diferentes semestres, nessa questão, o 1º semestre, tem uma avaliação de 3,7, índice este, que cai ao longo do curso, chegando no 8º semestre com 3,1 de aprovação, experimentando assim uma queda de 0,6, durante o período avaliado, o que representa 12% de queda ao longo do curso. Esse é outro tópico que deve ser fonte de atenção para a gestão, pois embora a queda não seja tão representativa, qualquer decréscimo precisa ser medido, apurado a causa e corrigido o rumo.

Quando a pergunta é *qual a motivação para o curso hoje*, a avaliação feita pelos discentes sobe novamente para patamares de 3,6 nos 1º e 8º semestre, 3,7 no 7º semestre, alcançando um índice 4,4 no 5º semestre, ou seja, seu grau de satisfação está entre 72% e 88%.

Quando analisamos *qual será sua motivação com o curso no futuro*, suas médias subiram em todos os semestres avaliados, nos levando a perceber que os alunos de todos os semestres estão motivados a levar o curso até o fim, nos sugerindo a concluir que grande parte destes desiste do curso por problemas pontuais.

No quesito, *a motivação do colega influencia na motivação individual*, a média de todos os respondentes da pesquisa foi de 3,0, sendo a turma de 5º semestre a que menos sofre influência do coletivo com 2,3. Podemos afirmar que na turma do 5º semestre, o aluno que está decidido a estudar para aprender e construir algo novo, este se deixa influenciar menos pela desmotivação do colega de turma, embora a média nesse quesito nos pareça um pouco significativa, já que 3,0 tem um peso de 60 % de influência na desmotivação do colega por estudar.

Gráfico 5 – Análise do grupo 2 – autoavaliação da motivação x semestre dos entrevistados.



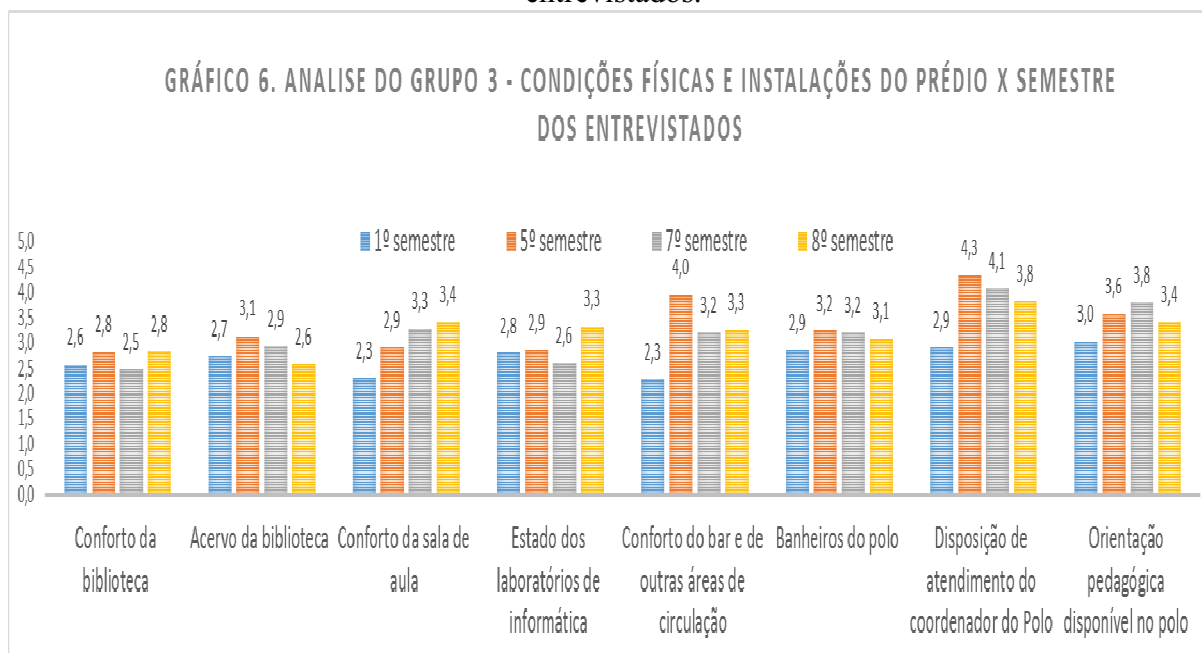
Quando se trata dos quesitos de *infraestrutura e instalações do prédio* demonstrado no gráfico 6 p.134 do polo de ensino a distância no Sistema Presencial Conectado Online na cidade de Pelotas, observa-se que, o que mais interfere na motivação dos alunos entrevistados são os quesitos relacionados à biblioteca do Polo, sendo o conforto e o acervo da mesma os itens piores avaliados, com média de 2,7 e 2,8, respectivamente, demonstrando a existência de uma grande oportunidade para a gestão do polo aumentar o nível de motivação do aluno, à medida que possa aumentar a quantidade e melhorar a qualidade de seu acervo, assim como aumentar o espaço para grupos de estudo ou pesquisa. Com relação ao conforto oferecido em salas de aula o polo pesquisado recebeu nota desaprovadora de conforto, visto ter ficado com uma avaliação de apenas 2,3, embora ao longo do curso tenha apresentado uma crescente melhora, chega ao oitavo semestre com uma nota de 3,4, quer dizer, é um tópico que precisa ser mais bem avaliado pela gestão da entidade.

Outro ponto preocupante na avaliação dentro dessa categoria é a nota atribuída ao laboratório de informática que teve somente 2,9 de pontuação, o que acreditamos este resultado estar vinculado à desatualização dos equipamentos e a qualidade do sinal de internet, podendo se justificar ainda, em razão do alto número de acesso a internet,

caracterizado por esse sistema de ensino, uma vez que os laboratórios de informática são um dos veículos mais utilizados para o estudo, é de conhecimento comum, que grande número de estudantes que optam por esse sistema de ensino é por falta de tempo ou moram em áreas de difícil acesso e poderão estar contando com o laboratório do polo para estudo e envio de trabalhos. O conforto do bar e outras áreas de circulação tiveram forte reprovação (2,3) dos discentes do primeiro semestre, o que nos leva a ter uma leitura de que o aluno ao ingressar na faculdade por meio desse polo, esperava mais conforto no seu ambiente de estudo, porém nessa mesma questão recebe a nota 4,0 pelo pessoal do 5º semestre e torna a cair com avaliação (3,2 e 3,3) na visão das turmas do 7º e 8º semestre. Já para os banheiros a média atribuída pelas turmas ficou em 3,0.

Neste mesmo grupo o fator que mais motiva os alunos deste polo é a disposição do coordenador do polo por atender, sendo avaliado com nota média de 3,8 pelos alunos entrevistados, demonstrando assim o reconhecimento atribuído ao gestor, pois mesmo que essa categoria (condições físicas e instalações) tenha recebido as piores avaliações em todos os semestres e com isso demonstrado a insatisfação, dos alunos, esses souberam valorizar a atitude do gestor em não ter colocado dificuldades em recebê-los, talvez, ainda que fosse para reclamar, demonstrando assim a verdadeira importância de um gestor qualificado nos polos de ensino. Quanto à orientação pedagógica do polo os alunos atribuíram nota de 3,4, o que ultrapassa os 60% de aceitação. Um dos pontos que podemos considerar importante na análise dessa categoria, é que, ao se observar ao longo das análises de quase todas as questões sobre o tópico em evidência, a turma do 1º semestre é a que se mostra uma das mais exigentes nas avaliações, apontando claramente que esperava melhor estrutura quanto às condições físicas e instalações do prédio.

Gráfico 6 – Análise do grupo 3 – condições físicas e instalações do prédio x semestre dos entrevistados.



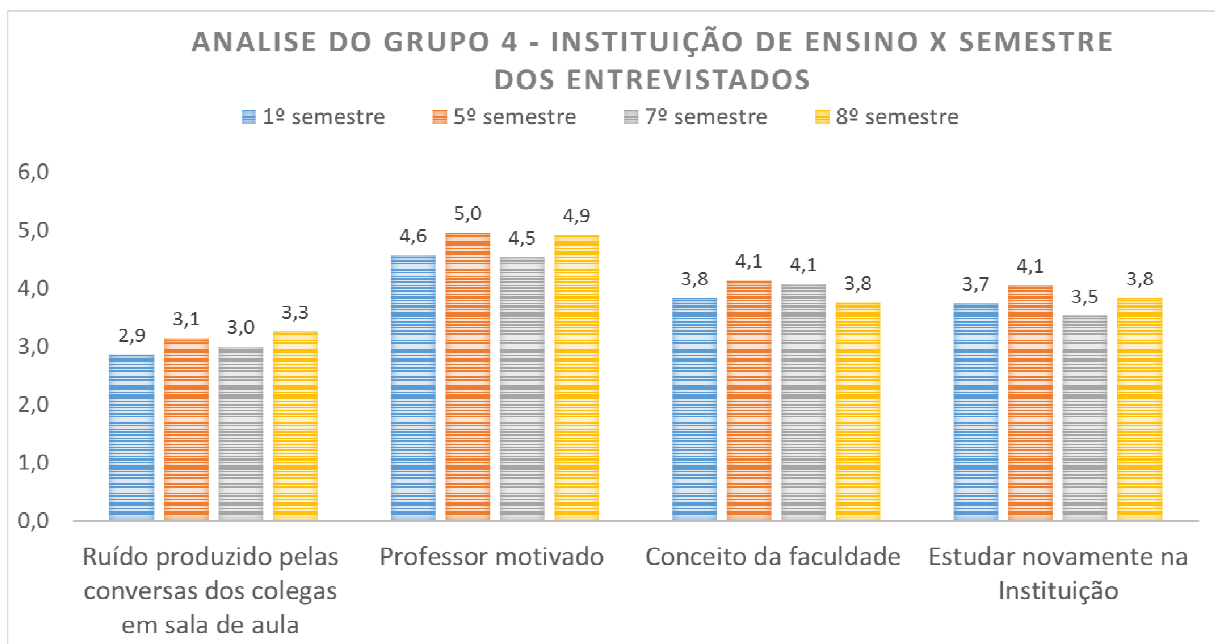
Observando as respostas dos alunos entrevistados do grupo 4 de perguntas representadas pelo gráfico 7, p.135 onde são tratadas as *questões sobre instituição de Ensino*, os ruídos produzidos em sala de aula tem reprovação semelhante em todas as turmas avaliadas, mostrando que o professor precisa exercer sua liderança, visto esse ser um item com pontuação atribuída pelos componentes de todas as turmas. A média atribuída de 3,1 para esse item preocupa. É considerada relativamente alta, porém deve ser levado em consideração que são pessoas que se encontram em sala de aula apenas uma vez por semana, e dentro desse burburinho deve ter muita coisa relacionada às aulas, chats, fóruns e outros, mas mesmo assim ainda é injustificável, mesmo porque é o único momento que esses têm para assistir a aula que precisa ser administrada pelo professor e por isso precisa ser uma preocupação constante para o esse educador. Na questão seguinte dessa categoria, como já percebido nas análises anteriores, a *importância atribuída a um professor motivado em sala de aula*, chega a 4,7, ou seja, mais de 95% dos respondentes querem um professor que vá além do conhecimento da disciplina, querem um líder que os motive a estudar.

Tal pontuação atribuída ao professor, responde os questionamentos que fizemos logo no início da introdução desse trabalho, *o que leva alguns alunos a conversarem, uns mais do que outros, em sala de aula?* Acreditamos que a resposta está na motivação da aula. Despertar a curiosidade por aprender do ser humano requer alto índice de motivação, prender sua atenção, naquele momento em que se encontra em sala de aula não é tarefa fácil, é preciso

conhecemos suas necessidades, suas angústias, seus pontos fortes e os que devem ser melhorados. Embasado nesses critérios, nos leva a repensar os critérios atribuídos a um bom professor, não basta mais conhecermos a disciplina que ministramos, não basta mais ensinar da maneira que ensinávamos antes, não basta mais ficarmos com o conhecimento que tínhamos, é preciso nos manter na aprendizagem continuada. Não podemos mais nos dar por satisfeitos com aquela bela aula expositiva que fazíamos ontem, é preciso estudar novos métodos para aula de amanhã. Não basta nos manter atualizado, precisamos conhecer, dentro do possível, o máximo de informações de cada aluno, entender esse novo sujeito aprendente, o que ele busca com o curso e quais seus sonhos. O autor Cortela (2013) em palestra na 24ª assembleia da FIUC (Federação Internacional das Universidades Católica) alertava, “não podemos mais nos dar por satisfeito, pois se assim o fizermos deixaremos de ser criativos”, é preciso mostrar nosso comprometimento na construção do conhecimento desse aluno, não basta mais sermos professores, se quisermos contribuir para o ensino do século XXI, precisamos exercitar para ser uma espécie de *coach a distância* de nossos discentes.

Os itens, *conceito da faculdade e a avaliação se o aluno estudaria novamente na instituição*, conforme demonstra o gráfico 7, tiveram média de 3,9 e 3,8, respectivamente, ou seja, todos com índices de aprovação acima de 78%.

Gráfico 7 – Análise do grupo 4 – instituição de ensino x semestre do entrevistado



coach é um profissional qualificado e que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas do coaching para o benefício de uma empresa ou de um indivíduo, quer na sua área pessoal ou profissional.

Tabela 7 – Resumo geral das médias por categoria e grupos avaliados.

Ao analisarmos as médias obtidas de cada categoria expressadas na tabela 7 acima, avaliada dentro de um grupo, por exemplo, de uma amostra de 35 alunos, (1º semestre) verifica-se que a média da categoria *Condições Físicas* (2,83), está 19% abaixo do centro da média de todas as categorias (3,36). Ou seja, a categoria *Condições Físicas das Instalações* é a que os alunos mais levaram em consideração entre as categorias avaliadas, assim comprova-se que o nível de importância dada pelo aluno nessa categoria precisa ser avaliado pela gestão do polo, uma vez que os alunos frequentadores dessas turmas nos sinalizam a importância que é dada ao estado das instalações físicas e do ambiente na sua motivação para estudar. É importante salientar ainda que em todos os grupos pesquisados dos diferentes semestre a categoria, *Condições Físicas* é a que apresenta a menor média entre todas as categorias em todos os grupos, em que é possível concluir que essa é a categoria que o aluno mais leva em consideração na hora de responder, elegendo como a categoria mais influenciável em sua motivação para estudar.

Ao compararmos a média geral de cada categoria, obtidas pela soma dos 4 grupos (turmas), verifica-se que *influências pessoais* (3,5) e *autoavaliação* (3,7) têm notas semelhantes, levando-as inclusive a alcançar índices de aprovação pelos alunos acima de 70%. Ao contrário se constata, quando comparamos as médias obtidas pelas categorias *condições físicas* (3,1) e *instituição* (3,9), comprova-se que o fator que mais contribui para a desmotivação do aluno por aprender são as questões relacionadas às condições físicas do prédio e seus equipamentos, no qual funciona o polo do curso de administração à distância, avaliado nesse trabalho. Já entre todas as categorias, a avaliação obtida pela *instituição* obteve a melhor média (3,9) com quase 80% de aprovação do seu alunado. A categoria com melhor avaliação, Instituição (3,9) possui uma nota 25% maior que a pior avaliada e 8% acima da média (3,6), obtida pelas outras 2 categorias, influências pessoais e autoavaliação.

O objetivo principal de avaliar a importância da Gestão Motivacional em uma entidade estudantil de ensino superior e sua relação com a motivação do aluno para aprender, usando como referência um polo presencial do ensino a distância no (SEPCO) Sistema de Ensino Presencial Conectado Online na cidade de Pelotas, foi amplamente alcançado, uma vez que as diversas interpretações tiradas dos dados apurados ao longo da pesquisa mostram a importância dada pelo aluno com relação à qualidade, ao conforto e à motivação dos professores com quem vão trabalhar ao longo de um curso superior. Os atributos mencionados acima pelo aluno interferem em sua motivação por estudar com tamanha intensidade, que a categoria mais reprovada vem justamente das instalações físicas analisadas pelo aluno.

Por outro lado, a importância dada ao nível de motivação do professor ou tutor em sala de aula foi o item que obteve maior relevância na avaliação dos discentes, ou seja, o estudante do século XXI busca conforto e qualidade nas instalações das entidades de ensino, associado a isso, exige capacitação e motivação do professor que vai lhe propor a construção de algo novo. O aluno muitas vezes, sem que percebamos, avalia solitariamente as condições do ambiente em que está inserido e, a partir da sua visão das diversas variáveis, constrói as forças capazes de contribuir para o seu grau de motivação para estudar. Cabe aos gestores e professores identificarem o que mais incomoda esse estudante, para a partir disso propor um trabalho de reintegração ao grupo, já que muitas vezes falta a esse aluno apenas melhorar sua autoestima como ser humano. O contrário deve ser feito com os alunos que sentem satisfeitos, ou seja, deve-se aproveitar seu grau de satisfação e usar em benefício da entidade.

Na avaliação da pesquisa fica clara por meio da pontuação, a importância dada pelo aluno ao seu relacionamento com os diversos departamentos do polo, e a influência da qualidade desses serviços para a sua evolução dentro do curso, respondendo assim o primeiro objetivo específico desse trabalho. O segundo objetivo específico avalia a percepção do aluno quanto aos recursos tecnológicos, estado das salas de aula, biblioteca e quantidades de alunos por turma, pontos amplamente identificados pelo aluno com necessidades de melhora, visto ter sido atribuído a estes, as menores notas dentro dessa investigação. O terceiro objetivo específico dessa dissertação está relacionado ao nível motivacional dos alunos quando de sua passagem pelos diversos semestres do curso, o que satisfaz nossa investigação por meio da análise da categoria 2 *Autoavaliação da motivação* (gráfico 5 p.132), quando compararmos os níveis de motivação ao longo do curso vimos que o nível motivacional de cada semestre é ascendente no decorrer de todo curso de administração.

5.6 RESULTADOS DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O estudo por meio das respostas recolhidas desta pesquisa nos permite comprovar que o polo avaliado tem fundamentos que devem ser preservados pela Gestão. A satisfação dos alunos com a modalidade de ensino juntada a sua satisfação em estudar nessa faculdade e a localização do polo, somados ainda a disposição da gestão atual em não dificultar seu atendimento aos alunos, estão entre os pontos positivos mais visíveis percebidos pelos estudantes. Os alunos do curso de administração, das turmas do 1º, 5º, 7º e 8º semestre, também classificaram outros pontos relevantes que devem ser destacados. Quanto aos tópicos que obtiveram as menores pontuações, devem ser vistas pela gestão como ótimas oportunidades para implantação de melhorias, buscando em médio prazo, a obtenção de melhores indicadores para superação das notas atuais.

Como forma de facilitar o entendimento das análises das respostas consideradas mais relevantes dentro de cada categoria, passamos a descrição das mesmas. Dentro da categoria *Influências Pessoais na Motivação* composta por 6 questões de um total de 23 encontram-se 3 respostas que se destacam como positivas, o alto índice de satisfação em estar estudando a distância que recebeu a melhor avaliação nessa categoria (4,4), ou seja, mais de 90% dos alunos do curso de administração dos semestres avaliados estão motivados com a modalidade que escolherão para estudar, seguidas pelas respostas dadas a localização do polo que recebeu uma pontuação de 4,1 e o atendimento da gestora que recebeu 3,6 e ao transformarmos para porcentagem, atinge mais de 75% de aprovação. A falta de divulgação e o oferecimento de vagas de estágios foi um dos pontos mais criticados pelos alunos nesta categoria, recebeu nota de apenas 2,5 pontos, ou seja, nesse quesito temos entorno de 50% de satisfação, revelando assim ótimas oportunidades para investir nesta categoria, já que na mesma classe, o atendimento administrativo também foi questionado recebendo uma pontuação de 3,2.

Quanto à categoria *Auto Avaliação da Motivação* composta por 5 questões do mesmo questionário, verifica-se que nessa classe estão as respostas mais homogêneas entre as perguntas que o compõem, demonstrando que o nível de motivação dos estudantes cresce à medida que esse aluno for galgando semestres dentro do curso, respondendo, nesse caso, um dos objetivos específicos da pesquisa.

No que se refere à categoria *Condições Físicas e Outras Instalações do Prédio* foi a categoria que recebeu a menor nota dentre as 8 perguntas que fazem parte desse bloco, ou

seja, os alunos reivindicam melhorias em todos os tópicos abordados aqui, oportunizando assim grandes espaços para investimentos nos pontos abordados.

Por último, analisando a categoria *Avaliação da Instituição* composta por 4 perguntas e encontramos nesse bloco de questões a resposta que alcançou a maior nota (4,7) entre as 23 questões do questionário, ou seja, os alunos avaliaram esse item atribuindo-lhe mais de 95% de importância para o desejo de ter um professor motivado em sala de aula. Na opinião dos discentes, esse seria um dos pontos máximo para o despertar da motivação e conseqüentemente a oportunidade de ter um aprendizado melhor, fato que volta a nos remeter a valorização e importância da qualificação do tutor de sala no processo de ensino a distância no sistema presencial conectado online.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos fatores determinantes para que tenhamos sucesso como gestores líderes em qualquer atividade ou função que exercermos, é conhecer as necessidades das pessoas com as quais convivemos ou trabalhamos. Na academia, essa máxima não foge a regra, para fazer com que o nosso aluno seja mais produtivo, precisamos em primeiro lugar, fazer com que este se sinta em um ambiente agradável e confortável. Para isso, o bom estado dos diversos mobiliários, equipamentos e a eficiência da equipe que compõe qualquer departamento de um centro de ensino é ponto crucial para aspirarmos por alunos motivados e dedicados.

Os resultados obtidos na pesquisa apontam alguns caminhos que gestores educacionais poderão perseguir na busca por melhores resultados, visto parecer ser esta, uma forma de tornar a educação um pouco mais prazerosa para quem procura o conhecimento e mais entusiasmante para todos os agentes envolvidos em um processo educativo.

A pesquisa nos revela outras possibilidades, que poderão nos servir de janela para nos propiciar um novo olhar investigativo sobre o estudo da motivação, quiçá uma nova determinante no comportamento dos alunos nos cursos superiores.

A nota de 4,7 (maior nota em toda pesquisa) atribuída pelos estudantes à importância em ter um professor motivado em sala de aula como principal ferramenta para despertar sua motivação por estudar, nos sinaliza que embora, em questão anterior, os alunos revelem que estejam satisfeitos em estar estudando na modalidade à distância, a falta de um contato mais próximo com o professor que ministra a disciplina à distância, leva esses estudantes a depositarem no tutor de sala seu guia e líder para o desenvolvimento de seus estudos. O fato de no EaD o professor se encontrar em recinto diferente de onde se encontra o aluno, proporciona no caso de entidades que utilizam o sistema avaliado (SEPC), que o discente tenha 2 professores na mesma disciplina, um especialista na área que ministra suas aulas via satélite e outro que fica no polo da entidade, que no caso da IES pesquisada exige no mínimo uma especialização na área de graduação. Assim sendo o tutor de sala precisa ser cada vez mais generalista no seu conhecimento com forma de melhor atender o estudante. Quiça, por isso saia daí, a grande valorização atribuída pelo aluno à motivação do professor/ tutor em sala de aula, oportuniza-se assim, abrir aqui outra discussão de como será o comportamento daquele aluno que estuda no EaD 100% à distância, no qual inclusive o tutor trabalha na mesma modalidade. Cabe aqui lembrar Max Weber (1989) quando prega que as pessoas entram em uma organização qualquer, em busca do conhecimento técnico, mas o que as faz

realmente permanecerem são as pessoas. Na visão do autor, a essência de tudo estaria no relacionamento comportamental, no contato interpessoal, o que inclusive, dado o grande avanço das TICs, nos parece não ser mais um grande impeditivo para que esse contato seja estreitado e feito a distância.

O trabalho nos possibilitou fazer um resumo literário das obras da maioria dos grandes pensadores sobre gestão. Seu conteúdo referencial poderá servir de guia facilitador, para que gestores educacionais continuem buscando em um universo cada vez mais integrado, ferramentas atualizadas para a gestão de seus educandários. Como complemento para as estratégias traçadas, buscamos na psicologia, novos conhecimentos construídos por escritores renomados nessa área de pesquisa, que nos auxiliou na construção dos fundamentos essenciais dessa dissertação. Para complementar nossa investigação e almejar de alguma forma contribuir para a evolução da pesquisa dentro dessa linha de estudos, relatamos várias de nossas práticas de sala de aula, assim como muitas de nossas experiências fora dela.

Assim, essa dissertação, depois de discorrer pela conceituação do EaD, da Gestão e da Motivação, somada a pesquisa de campo, nos permite acreditar ter contribuído com o mundo acadêmico para a necessidade de um trabalho que contribua para o despertar de uma visão mais motivadora sobre toda gestão de nossas IES, colaborando para o estímulo da motivação do aluno por aprender. A gestão de uma entidade estudantil precisa ser vista como a espinha dorsal de todo sistema de ensino, é dele que parte todas as propriedades que pode motivar ou desmotivar o aluno como qualquer trabalhador é motivado ou desmotivado em qualquer tipo de organização. Organizações são feitas de pessoas, todas diferentes, e por isso heterogênea, a forma de como fazer esses indivíduos produzirem mais, depende da capacitação e da motivação de quem os lidera. Somente construiremos conhecimentos significativos se conseguirmos ter na escola, gestores motivados e professores além de capacitados, entusiasmados pelo que fazem, se assim o formos, acreditamos estar qualificados para estimular parte de nossos alunos a pensarem e refletirem.

Jamais podemos esquecer, que quando os alunos começam a se afastar da escola, é porque de alguma maneira a escola não está mais em sintonia com a sua vida, ou seja, algo se perdeu pelo caminho e o aluno acabou elegendo outras prioridades, quando isso acontece, perde a escola, o indivíduo e a sociedade, não podemos deixar de lutar para que a escola seja um lugar prazeroso de estar, se assim não for o aprendizado tende a ser cada vez menor.

Estamos repletos de teorias capazes de nos possibilitar construir um ensino de qualidade para todos. Porém uma boa teoria, só tem valor quando formos capazes de

desenvolvê-la e aplica-la na prática, do contrário continuará sendo apenas uma boa teoria. A motivação é reconhecidamente uma das ferramentas capazes de contribuir para sua aplicabilidade, ela é despertada de inúmeras formas e motivos, todavia, uma das variáveis para fazer com que ela brote em todos nós, é aprender a fazermos o que gostamos, ao alcançarmos esse feito, estaremos dando um grande passo para nos realizar como pessoa e sermos reconhecidos por nossos alunos como alguém que fez a diferença em suas vidas.

Segundo (Goleman 1995 p.36) ” a aprendizagem é um processo maior, onde não se encontra apenas a transmissão e o aprendizado de conteúdo”. É algo que o aluno precisa internalizar para a partir deste, construir novos conhecimentos baseado em suas próprias experiências. Nesse caso o professor ou tutor de sala, qual seja o agente colaborativo, deve promover o desenvolvimento emocional e afetivo do aluno, gerando-lhe autoconfiança e um estado de espírito positivo e ideal para aprendizagem. Segundo o mesmo autor, a forma como as perturbações emocionais interferem na vida mental não é novidade, alunos mal-humorados, ansiosos ou deprimidos encontram maior dificuldade em aprender, por isso um ambiente motivador em todos os departamentos da escola é essencial para um melhor aprendizado do aluno.

Ao voltar nossa atenção para uma pesquisa acadêmica científica aos poucos nos vamos dando conta, o quanto poderíamos nos aprofundar no assunto em discussão, e passamos a considerar uma série de fatores que poderiam ser acrescentado para complemento da mesma, porém, ainda que tenhamos em mente outros acréscimos a fazer, para não correr o risco de uma divagação literária é preciso finalizar nossa obra. Esse trabalho traz uma série de respostas que poderão ser aproveitados pela entidade pesquisada, assim como servir de referência para outras tantas, poderá ser visto ainda como um ensaio para ser aprofundado em pesquisas futuras com outras questões que não foram aqui tratadas, como exemplo de estudo, podemos citar o cruzamento das respostas dos alunos por sexo, idade, posição social, profissão, renda, estado civil, raça, cor e outros que certamente nos darão maiores subsídios na implantação de políticas capazes de contribuir para o despertar da motivação do aluno para estudar, embora estejamos convictos, que para melhorar nossos parâmetros educacionais é preciso quotizar essas responsabilidades entre estado, aluno, professor e gestão da IES, só assim acreditamos no crescimento de uma sinergia capaz de mudar os rumos de nossa educação universitária, com isso deixamos em aberto às possibilidades de novos trabalhos complementares.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, D. M. P.; Bzuneck, J. A.; Guimarães, S. É. R.. **Envolvimento cognitivo de universitários em relação à motivação contextualizada**. Universidade Estadual de Londrina, Psico-USF, v. 12, n. 2, p. 291-300, jul./dez. 2007 291 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v12n2/v12n2a17.pdf>>. Acesso em: 23/12/2013.

.Psicol.rev.(Belo Horizonte) [online]. 2010, vol.16, n.2, pp. 351-369.ISSN1677-1168. Disponível em: <<file:///D:/Arquivos%20Usuário/Desktop/Prof.Aloysio%20teoria%20da%20autodeterminaçã%20e%20as%20influências%20socio.>>. Acesso em: 10/01/2010.

ARGYRIS, C., Personality and organization, New York: Harper.1957.

BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist. Vol.37, n. 2, Stanford University, 1982. Disponível em: http://www.jennyarntzen.com/tsed321_951

_____. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**.

_____. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: W.H. Freeman, 1997.

_____. **Social cognitive theory: An agentic perspective**. Asian Journal of Social Psychology, 2, 2141. 1999. Disponível em: <http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Studen.motivation/theories.>. Acesso em: 11/12/2013.

_____. **A teoria social cognitiva de comunicação de massa**. 2 ed, pp 94-124, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbau, 2009.

BANDURA, A., WALTERS, R. H. **Social learning and personality development**. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1963.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. 1 ed, 1938. São Paulo: Atlas, 1993.

BASTOS; CARDOSO; SABBATINI. **Uma visão geral da educação à distância**. Disponível em: <<http://www.edumed.org.br/cursos/slides/aula2-visao-geral/>>.

BEYDA, T. T., COHEN, M. SILVA, J. F. Gestão da Mudança em Parques Naturais: Lidando com Stakeholders. **Revista Pretexto**.14.1, 124-144, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed, São Paulo: Atlas, 2006

_____. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, geral e recursos humanos da EAESP/FGV. RA, Ep.6-1998.

Acesso em: 11/01/2014.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

BERKOWITZ, L. **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol. 4. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=gogc3sC6S5AC&oi=fnd&pg=PA1&dq=cognitive+dissonance&ots=CD9mFBKjR&sig=gxHOs5oDLFpUNDH0n0Vuf3LDhQM#v=onepage&q=cognitive%20dissonance&f=false>>. Acesso em: 22/11/2013.

BIURRUM, A. L.; NUNES, L. N., **O perfil do aluno evadido do curso de estatística da UFRGS**. Departamento de Estatística – UFRGS, 19º SINAPE 26 a 30 de Julho de 2010, Fazenda Fonte Colina Verde, São Pedro- SP. Disponível em: <http://www.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/Artigo_19SINAPE.pdf>. Acesso em: 03/01/2014

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e negócios, 1980.

BOYETT, H. J. , BOYETT T. J. **O guia do guru ao empreendedorismo: Um guia conciso para as melhores idéias de topo do mundo.** John Wiley & Sons, 2000. Disponível em: <<http://www.jboyett.com/Books.html>>. Acesso em: 15/11/2013.

_____. **World-class advice on managing and motivating people.** Boyett and Associates, 2000. Disponível em: <<http://www.jboyett.com/managing1.htm>>. Acesso em: 15/11/2013.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. **Motivação para aprender: aplicação no contexto educativo.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BORUCHOVITCH, S.; BZUNECK, J.A. (Orgs.). **A motivação do aluno: Contribuições da psicologia contemporânea.** Petrópolis: Vozes, 2009.

BORUCHOVITCH, E. **A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores.** Educação, Porto Alegre, 2008.

BORUCHOVITCH, E., BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. In: MOGNON, J. F., 2010. **Motivação para aprender: aplicações no contexto educativo.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BRAGA, R. Prefácio. In: POLIZEL, C. e STEINBERG H. **Governança Corporativa na Educação Superior: Casos práticos de instituições privadas** (com ou sem fins lucrativos). 1 ed, São Pulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005. **Regulamenta o artigo 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 dez. 2005.

BRIOT, J. P.; DEMAZEAU, Y. **Principes et architecture des systèmes multi-agents.** Paris: Hermes, 2002.

BROD, A. C. B. Os ensinamentos do IFSul. **Diário Popular**, Caderno Opinião, de 21 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.diariopopular.com.br/index.php?n_sistema=3051&id_noticia=MjY3Nw==&id_area=NA=====>. 2013. Acesso em: 21 de Janeiro de 2013.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC.** Ano IV, n 6, 1º Semestre, 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. **Propriedades psicométricas de um instrumento para avaliação da motivação de universitários.** Ciências & Cognição 2008; Vol 13 (1): 101. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org>>; <<http://cienciasecognicao.tempsite.ws/revista/index.php/cec/article/view/682/459>>.

BZUNECK, J. A. **A motivação dos alunos em cursos superiores.** 1 ed, São Paulo: Casa do Psicólogo. 2005.

_____. **Como motivar os alunos: sugestões práticas.** In: BORUCHOVITCH, E.;

_____. **A motivação do aluno: aspectos introdutórios.** In: BORUCHOVITCH, E.;

_____. **As Crenças de Autoeficácia e o seu Papel na Motivação do Aluno.**

_____. **A motivação do aluno orientado a metas de realização** In:

A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea, pp.58-77. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

_____. **Motivar seus alunos: sempre um desafio Possível.** In: Rede Social Psicologia da Educação. Disponível em: <www6.UFRGS.BR/psicoeduc/comunidade/action/file/download>. 2009. Acesso em: 06/01/2013.

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. **Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento.** Psic.: Teor. e Pesq., Dez 2007, vol.23, n.4, p.415-421. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciart>> em: 06/01/2013.

CHEN, P. P. **Exploring the accuracy and predictability of the self-efficacy beliefs of seventh-grade mathematics students.** *Learning and Individual Differences*, 14 (1), 77-90. Editora Nelson Thornes, United Kingdom, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Edição compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CLEGG, S., KORNBERGER, M., PITSIS, T. **Fazer o sentido de gestão em Gestão e Organizações - Uma introdução à teoria e prática** (1ª edição, pp 3-39). London: (2005) SAGE visitado dia 06/09/2013 em <http://ideasonmanagement.blogspot.com.br/p/mary-parker-follett-1868-1933.html>.

COLOMBO, S. S. **Desafios da gestão universitária contemporânea,** Porto Alegre, Artmed, 2011.

_____. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência/** organizadora Sonia Simões Colombo,- Porto Alegre: Penso, 2013

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes** (tradução de Celso Nogueira) Ed. Best seller círculo do livro, São Paulo 1989 Publicado sob licença de Simon & Schuster, New York. http://www.buscadaexcelencia.com.br/wpcontent/uploads/2012/07/Os_7_H%C3%A1bitos_das_Pessoas_Altamente_Eficazes-Stephen_Covey.pdf

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** São Paulo: McGraw Hill, 1987.

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

_____. **Introdução à teoria Geral da administração.** São Paulo: Campus, 2005.

CHRISTOPHEL, D. M. **The relationship among teacher immediacy behaviours, student motivation and learning.** *Communication Education*, 39, 323-340. 1990 http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories.

COOMBS, P. H. **What is educational planning?** Paris, the united nations educational scientific and cultural organization, 1970.

COOPER, J. M. **A teoria de Platão sobre a motivação humana.** History of Philosophical Quarterly, 1.3-1984.

COSTAS, R. **Geração do diploma lota faculdades, mas decepciona empresário** Jornal eletrônico da British Broadcasting Corporation (BBC) Brasil São Paulo, out. 2012
http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/10/131004_mercado_trabalho_diplomas_ru.s.html.

COVEY S. R. **Liderança baseada em princípios** - 2a edição, São Paulo Elseiver, 1989.

COVINGTON, M. V. **Self-worth theory goes to college or do our motivation theories motivate?** In: McINERNEY, D. M.; VAN ETTEN, S. (Ed.) Big theories revisited. Greenwich: Information Age Publishing, 2004.

CUSHWAY, B.; LOGDE, L. **Organizações Planeamento e comportamento: Estruturas - Cargos e Funções- Comunicação- Motivação.** Lisboa. Clássica Editora, 1993.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Finding flow: The psychology of engagement with everyday life.** New York, USA: Basic Books. 1997

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The Psychology of Optimal Experience.** New York: Harper and Row 1990.

CSIKSZENTMIHALY, M. **Um modelo exploratório of Play,** Associação Americana de Antropologia, artigo original publicado pela primeira vez em 2009.
 Artigo publicado pela primeira vez on-line: 28 OCT 2009.

DAMART, S. **Como as ideias de Mary P. Follett sobre gestão surgiram: uma análise com base em sua experiência prática de gestão e sua filosofia política.** Journal of History Gestão, V. 19, n. 4, p. 3-3, 2013.

DARWIN, C. **Sobre a origem das espécies por meio da seleção naturalou a preservação de raças favorecidas na luta pela vida,** Londres, j.Murray1859. Encontradoem: <http://www.animalbase.unigoettingen.de/zooweb/servlet/AnimalBase/home/reference?id=3021>, visit. em 28/12/13.

DARWIN, C. R. **The expression of the emotions in man and animals.** London: John Murray. 1st edition, 1872.

DECI, E. L.,RYAN, R. M. **The what and why of goal pursuits: Human need and self-determinationofbehaviour.** *PsychologicalInquiry*,2000.encontrado:em:http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories,vistado em: 22/12/2012.

DECI, E. L. **Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation.** Journal of personality and Social Psychology, v.18, p. 105-115, 1971.

DECI, E. L., RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.** New York: Plenum Press, 1985.

DECI, E. L., RYAN, R. M. The "What" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v.11, n.4, p.227-268, 2000.

DECI, E. L e Ryan, R. M **O manual o sel-determinação pesquisa**, Rochester, EUA. Universidade Rochester Press, 2002.

DELEUZE, G. **Conversações**; tradução de Peter Pál Pelbart - Rio de Janeiro, RJ. ed.34,1992.

DELLING, M. Fernkurse in Deutschland (Distance Education courses in Germany). Deutsches Institut fuer Fernstudien. Tuebingen: University of Tuebingen, 1997.

DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

DEMO, P. **Outra universidade** – Jundiaí, SP, paco editorial, 2011.

DILTS, R **Parable of the Porpoise**, (Treinamento de Golfinhos), São Paulo, livraria cultura 1992.

DUDERSTADT J. J. **The University for 21st Century**, Michigan, Ann Arbor, Hardcover 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Gerenciando em um momento de grande mudança**. New York: Truman Talley Books, 1995.

_____. **Administração responsabilidades tarefas e práticas**. 3ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUARTE, G. D. **Uma metodologia para modelagem conceitual da organização e reorganização de cursos com base em sistemas multiagentes**. 2008. 152 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) - Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias, Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ELLIOTT, J. G.,HUFTON, N.R.,WILLIS,W.,ILLUSHIN,L. **Motivational, engagement and educational performance:International perspectives on the context of learning**, New York, Palgrave Macmillan,2005. Encontrado em: http://en.wikiversity.org/wiki/Motivatio_n_andemotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories. visitado em 04/01/2013.

ELLIOTT, C.; RICKEL, J.; LESTER, J. **Integrating affective computing into animated tutoring agents**. In Proceedings of the IJCAI97 workshop, Animated Interface Agents: Making them Intelligent. 1997.

ELOI, J, **Motivação: extrínseca VS intrínseca**, Pagina do site Psicologia free Mestre em Psicologia da educação encontrado em: <http://www.psicologiafree.com/jorge-eloi/>:visitado em 29/12/2013.

EMERSON, P. D. **Conceito de gestão e administração: uma revisão crítica**, Revista eletrônica de administração V1 nº1 , 2002.

EVELY B.; BUZECK, J. A. (organizadores) **A motivação do aluno: Contribuições da psicologia contemporânea**, 4ª Ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FAYOL H. **Administration Industrielle Et Générale**.(1917)Translated by J.A. Coubrough International Management Institute (Geneva). Fayol (Henri), John Adair Coubrough, Henri FAYOL Sir I. Pitman & Sons, 1930.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. Administration Industriellen et Générale. Tradução de Irene de Bjano e Mário de Sousa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1960.

FENOUILLET, F.; CARRE, F. **Traité de psychologie de la motivation**, Paris, Dunod, 2010.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997

FILHO, A. A; ARAÚJO, M. A. D. **Um estudo motivacional dos funcionários do banco do Brasil a luz da teoria da expectativa**., Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, Vol. 8 nº 2, 2001 Encontrado em <http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/view/21>. Visitado dia 11/01/2014.

FOLLETT, M. P. **Profeta do gerenciamento** / organizado por Pauline Graham. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FOUCAULT, M **A verdade e as formas jurídicas**, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Nau editora 2001

FRANKLIN, S., GRAESSER, A. C. **Is it an Agent, or just a Program?: A Taxonomy for Autonomous Agents**. In Intelligent Agents III. Berlin: Springer Verlag, 1997.

FREDRICKS, J. A., BLUMENFELD, P.C., PARIS, A.H. **School engagement: Potential of the concept, state of the evidence**. Review of Educational Research, 74, 59-109. (2004). http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 3. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975.

FREUD, S. **Formulações sobre os dois princípios do acontecer psíquico** (1911) in Obras Psicológicas de Sigmund Freud – Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Vol. I – 1911-1915. Coord. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2004.

FREUD, S. **The unconscious**. The Journal of Nervous and Mental Disease, 56, 291-294. The Humanistic Psychologist Publications: Psychiatry & Psychology, 1922. http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/udent_motivation_theories.

em: 05/01/2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDCHLEGER, L. P., **Gestão universitária: os caminhos para a excelência/** organizadora, in Sonia Simões Colombo (org), - Porto Alegre: Penso 2013.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, L. F. A.M.; GOMES, C. F. S.,ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVÊA, G; OLIVEIRA, C. I. **Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent. 2006.

GUIA DA CARREIRA. <http://www.com.br/artigos/carreira/administracao-de-empresas-2012/> acessado em 06/09/2013.

GUIMARÃES, S. E. R. **Avaliação do estilo motivacional do professor : adaptação e validação de um instrumento**.— Tese de doutorado Campinas, SP: [s.n.], 2003.
http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/cgi-bin/search.cgi?q=Guimar%2C+Sueli+%2C+Rufini.++Avalia%20do+estilo+motivacional+do+professor+%3A+adapta%20e+valida%20&fl=m&ps=25&uid=0&lg=pt_BR#. Visitado em: 02/01/2013

GUIMARÃES, S. É. R. **Avaliação das orientações motivacionais intrínseca e extrínseca de alunos de licenciatura**. 1996. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, PR.

GUIMARÃES, Sueli Edi Rufini & BORUCHOVITCH, Evely. **O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Campinas, p.143-150, jul. 2004.

HASSELMAN C. **Guia de carreira, caderno educação**, Jornal Eletronico G1, São Paulo, 2012.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992

HERZBERG, F.; **Motivação para trabalhar**; New York; 2ª Ed. 1959. Encontrado em: http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/38/zoomed . visitado dia 27/10/13

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI,

C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

HILGARD, E.R. **Teorias da aprendizagem**. New York: appleton, Century-Crofts 1948

HOWELL, H. **Motivating and appreciating your staff**. A Catanzaro and. Associates, Inc. 2000. Disponível em: [www.http://v-p-c.com/catanzaro/mgtinfo/newsletter/spring2000/motivat.htm](http://v-p-c.com/catanzaro/mgtinfo/newsletter/spring2000/motivat.htm). Visitado em 15/11/2013.

HULL, C. **Princípios de comportamento**. New York: Appleton-Century-Crofts. Universidade Estadual da Pensilvânia 1943. Digitalizado em 14 de abr. 2011; Encontrado em <https://pt.wikibooks.org/w/index.php?Search=Clark+L.+Hull&button=&title=Especia%3>, visitado em: 30/11/2012.

HYUNGSHIM J., REEVE J. M., M. RYAN R.M., EWHA, A.K **O Poder da Teoria da Autodeterminação, Uma Explicação sobre o que está subjacente e Produtivo Experiências produtivas de aprendizagem com Estudantes Coreanos** Journal of Educational Psychology © 2009 American Psychological Association Vol. 101, No. 3 644–66.2009, Encontrado em: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_JangReeveRyanKim_JEP.pdf; visitado dia 27/11/2013.

IOSCHPE G. **Pisa 2012: A aberração de sempre**; Revista veja online; caderno educação edição de 03/12/2013. disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/pisa-2012-a-aberracao-de-sempre>. visitado em 12/12/2013

INEP: **Censo da educação superior 2011**–resumo técnico. Instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira – Brasília, 2013 Disponível em: http://inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/r, Visitado em 22/10/2013.

JAMES, W.; **Os princípios da psicologia**. às Ebooks @Adelaide, biblioteca da Universidade de Adelaide, Austrália. 1890. Disponível em: <http://ebooks.adelaide.edu.au/james/william/principles/> visitado em: 30/11/201

JORNAL G1. **Ranking de qualidade da educação coloca Brasil em penúltimo lugar** <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/11/ranking-de-qualidade-da-educacao-coloca-brasil-em-penultimo-lugar.html> São Paulo, 2012

JORNAL DA GLOBO, **Série especial mostra desafios no crescimento do ensino superior**, São Paulo 2011. <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2011/05/serie-especial-mostra-desafios-do-crescimento-do-ensino-universitario.html>

Gestão; São Paulo, 2012 encontrado em: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/sua-equipe-quer-faltar-amanha-a-culpa-quase-sempre-e-sua/>, visitado em: 30/12/2013.

JURAN, J.M. **Juran Planejando Para a Qualidade**. 3. Edição. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAFURI, R.; RAMON, S. P. **1º Grau – casos e percalços: pesquisa sobre evasão, repetência e fatores condicionantes**. Goiania: UFMG, 1985.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. UK, Hardcover 1996.

KEPNER, K., WYSOCKI, A **Class lectures and notes from AEB 5757: Strategic agribusiness human resource management**. Department of Food and Resource Economics, University of Florida, Gaines ville, FL, (2002). Encontrado em: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr017>; visitado em: 15/11/2013.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0 : as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**; tradução Ana Beatriz Rodrigues, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

KOONTZ H., O'DONNELL C., **Princípios de gestão: Uma Análise de funções gerenciais**, 4ª Ed., McGraw-Hill, New York, 1978.

KOVACH, K. **Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. Human Resource Development**. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press 1999. Disponível em: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr017>, visitado em 15/11/2013.

LACOMBE F. **dicionário de negócios port-ing / ingl- port**, Livro Digital 1ªed. São Paulo 2009.

LANDIM, C. M. das M. P. F. Educação à distância: algumas considerações. BIBLIOTECA NACIONAL, n.128, l.20, f.13, Rio de janeiro, 1997.

LLATAS. M. V.; **Administração científica de taylor**. 2008 Acessado em: Administração Científica de Taylor. ppt. em 06/09/2013

LEPPER, M .R., REENE, D., NISBETT,R.E. **Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the overjustification effect**. Journal of personality and social psychology,28,129-137.Encontrado em:http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories, visitado em 18/12/2013

LÉVY, P. **O que é o virtual?**; tradução de Paulo Neves– São Paulo: Ed. 34, 1996.

_____. **A inteligências coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

LEVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

LEWIN, K. **Princípios de psicologia topológica**. New York: McGraw-Hill,1947, encontrado em:http://psychology.about.com/od/profilesofmajorthinkers/p/bio_lewin.htm, visitado em 10/11/2013

LEWIN, K. **Causal connections in psychology: The historical and the systemic concept of causality**. Principles of topological psychology. New York: McGraw Hill. (1936).

LIBÂNEO, J. C. **Didática e epistemologia: para além do embate entre a didática e as didáticas específicas.** In: VEIGA, I. P. A.; d'ÁVILA, C. M. (orgs.). *Profissão docente: novos sentidos, novas perspectivas.* Campinas: Papyrus Editora, 2008.

_____. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

LOBO R. L.; SILVA F. P. R. M. HIPÓLITO O.; LOBO, M. B. C.M **A evasão no ensino superior brasileiro.**v.37,n.132,set./dez.2007 **São Paulo 2007.**Encontrado em http://www.Instituto-lobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_045.pdf, visitado em 10/01/2014.

LOCQUENEUX, R. **Historia da Física.** Lisboa Publica~5es Europa-America, 1989.

LONDRES, M. **Alcançar excelência fazer desempenho na administração da adiversidade.** Edição Praeger Publishers, Westport, CT. 1995.

LOPES, L. R. **O marketing nas IES privadas da Bahia: um estudo sobre o nível de conhecimento e potencialidades de uso do marketing, e sobre as aspirações e necessidades dos estudantes candidatos.** Dissertação de Mestrado em Administração.

MASLOW, A. H. **Conflito, frustração, ea teoria da ameaça**. J. anormalidade. (Soc.) Psychol. , , 38, 81-86, 1943

_____. **Uma teoria da motivação humana**. Psychological Review. 50 (4), 370-396; 1943b.

_____. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

“MARCELO, R.” **Educação a Distância (EAD)** Decreto-Lei nº 2.494, de 10/2/1998 Colunista do site Brasil Escola. Disponível em: <http://www.brasile scola.com /educacao/aprendizagem-ead.htm> Visitado em 12/01/2014

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI J, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEZES S.G **Universidade Corporativa: Uma Educação Estratégica**, artigo, <http://pt.scribd.com/doc/58189180/Universidade-Corporativa> 2013.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 1ª ed .1960 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MCDOUGALL, W. **An introduction to social psychology**, London, Methuen, 1908.

MCCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, H. **Desvendando o dia a dia da gestao**, tradutor: COSTA, F. Editora: BOOKMAN COMPANHIA, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. L., J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MURRAY, H.A., et al. **Explorations in Personality** . New York: Oxford University Press, 1938.

NAKAMURA, J. **Sob a grande tenda**, PsycCRITIQUES-contemporâneo Psicologia: APA Review of Books, 2005.

NORA, S.; MINC. A. **A informatização da sociedade**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

OECD **Education at a Glance 2012: Highlights**, OECD Publishing. Encontrado em: http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-en, vistado em 20/12/2013.

_____. **Brasil o país com menor gasto por aluno no ensino médio**, Infoglobo ComunicaçãoeParticipaçõess.a.2013.Disponível em;<http://oglobo.globo.com/educacao/ocde->

brasil-o-pais-com-menor-gasto-por-aluno-no-ensino-medio-entre-32-nacoes8801755#i xzz
2koCNYgpY,visitado em: 14/12/201.

NUNES, I. B. **Educação à Distância e o Mundo do Trabalho Tecnologia Educacional**, v.21, n.107, 1992, Rio de Janeiro, 1992a ABT.

NUNES, I. B. **Pequena Introdução à Educação a Distância**. Educação A Distância, n.1, jun./92, Brasília, INED. 1992b

OPPENHEIM, A. L. **Ancient Mesopotamia: portrait of a dead civilization**. Revised edition. 1964, 1976, www.press.uchicago.edu/cgi-bin/hfs.cgi/00/1809.ctl, disponível em: http://books.google.com.br/books/about/Ancient_Mesopotamia.html?id=u4pOhLAajE0C&redir_esc=y, visitado em: 07/09/2013.

PAJARES, F., SCHUNK, D. H. **Self-beliefs and school success: Self-efficacy, self-concept and school achievement**. In R. E. Rayner (Ed.), *Perception* (pp. 239-266). London: Ablexpublishing, 2001.

PANCHAK, P. **Global economy landmarks time, Rev.Eletr**. Industry Week 1999, disponível em: <http://www.industryweek.com/global-economy/landmarks-time?page=1>, visitado em 06/09/2013

PARRA FILHO, D. S., ALMEIDA, J. **Apresentação de trabalhos científicos monografia, TCC, teses e dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

PETERS; T. J.; Waterman, R. H. **In search of excellence**, (1ed. 1982) Harper & Row, New York, 2008.

POLIZEL, C.; STEINBERG H. **Governança corporativa no curso superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos – 1ª ed.- São Paulo; Saraiva 2013)**.

PINHO M.O.M. **Dicionário de termos de negócios: Português/Inglês, Inglês/Português**, 3ª ed. São Paulo, Atlas 2005.

PINTRICH, P. R.; GARCIA, T. **Student goal orientation and self-regulation in college classroom**. In: MAEHR, M. L.; PINTRICH, P. R. (Ed.). *Advances in motivation and achievement*. Greenwich: Jai Press, 1991.

PINTRICH, P. R. **A perspectiva da ciência motivacional sobre o papel da motivação dos alunos em ensino e aprendizagem conceitual**. *Journal of Educational Psychology*, 95, 667-686. (2003).

POMPERMAYER, C. B. **Estruturas organizacionais e sistemas de gestão de custos: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas**. Dissertação de mestrado apresentada ao centro federal de educação tecnológica do paraná – CEFET, Curitiba, 2000.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990. (Republished with a new introduction, 1998.)

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RATELLE, C.F., et al. **Family correlates of trajectories of academic motivation during a school transition: A semi parametric group-based approach**. Journal of Educational, 2004.

RECAMONDE, P. Et al **A teoria geral da administração e a dinâmica organizacional: foco na empresa lubnor (Petrobras)**, universidade federal do ceará faculdade de economia, administração, atuárias e contabilidade.;Administração de Empresas; s/a/ publ. 2006.

REEVE, J.; DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Self-determination theory: a dialectical framework for understanding socio cultural influences on student motivation**. In: McINERNEY, D. M.; VAN ETTEN, S. (Ed.) Big theories revisited. Greenwich: Information Age Publishing, 2004.

REEVE, J., JANG, H. **What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity**. journal of educational psychology. 2006.[http://en.wikiversity .org /wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories](http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories).

REEVE, J.; SICKENIUS, B. **Development and validation of a brief measure of three psychological needs underlying intrinsic motivation: the AFS scales**. Educational & Psychological Measurement, 1994.

REEVE, J. **Teachers as facilitators: what autonomy-supportive teachers do and why their students benefit**.The Elementary School Journal,106,225236 (2006).[http://en.wiki versity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theorie](http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theorie)

REVISTA PPGA/UFGA. TPA **Diferença entre gestão e administração**, editorial de capa Vol. 3 nº2, 2013.

RIBEIRO, L. O. M. et al. **Gestão de EaD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados**. Novas Tecnologias Na Educação, V.5, N.1, Cinted, UFRGS, jul. 2007.

ROETHLISBERGER; F. J. **personnel management**; Psychology, Industrial; Research, Industrial Harvard university press Cambridge, Mass 1939

ROUSSEAU, J. J. **Contrato social**, tradução: Rolando Roque da Silva; edição eletrônica: Ed ridendocastigmatmores 2002 (www.jahr.org)<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv00014a.pdf>file:///C:/site/livros_gratis/contrato_social.htm visitado em 05/11/2013

SANTOS, A. A. A.; MOGNON, J. F.; LIMA, T. H.; CUNHA, N. B. **Relação entre vida acadêmica e a motivação para aprender em universitários**, revista Semestral da associação

brasileira de psicologia escolar e educacional, SP. Volume 15, Número 2, 2011, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v15n2/v15n2a10.pdf>. Visitado em 25/11/2013.

SANTOS, M.S. **A grande Caminhada, o homem, a contabilidade e o computador – da pré-história a história contemporânea.** Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, MG, nº 04, 3. Trim. CRC-MG, 2001.

SANTOS, B. S. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade – 3ª ed. – São Paulo: Cortez, 2001.**

SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende** 26ª Edição, Rio de Janeiro, Best Seller. 1990; 2010 Encontrado em: <http://www.softwarepublico.gov.br/file/16685703>, visitado dia 12/10/2013

SEPC **Informação tirada do site da Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR).** Perguntas frequentes, mas o que é (SEPC)? Citado na paginado endereço em: <http://www.unopar.br/unopar/duvidas-frequentes.jsp#duvida-3> visitado em: 03/10/2014.

SBORGIA, R. C. **Responsabilidade acadêmica do gestor.** São Paulo: Madras, 2012.

SOBRAL, D. T. **A motivação do aprendiz de medicina: uso da escala de motivação acadêmica,** (EMA) Universidade de Brasília, Psic.: Teor. e Pesq, Jan-Abr 2003, Vol. 19 n.1, pp.25-31. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01023772200300010005&script=sci_abstract&tlng=pt. Visitado em: 30/12/2013

_____. **Autodeterminação da motivação em alunos de Medicina: relações com**

SHARMA, A. MOODY, P. E. - **A máquina perfeita; como vencer na nova economia produzindo com menos recursos.** Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1.ed. São Paulo, Prentice Hall : 2003.

SHERBY, O. D.; WADSWORTH, J., **Ancient blacksmith, the iron Age, damascus steels, and modern metallurgy,** Journal of Materials Processing Technology, v. 117, p. 347-353, 2001.

SIMON, A. H. **Comportamento Administrativo,** The macmillan company, New York , 1945.

SKINNER, B.F. **The technology of teaching.** New York: Appleton-Century-Crofts. 1968 http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o#O_modelo_comportamental_de_Skinner;

SPENCE, K.W., SPENCE, J.T. **The psychology of learning & motivation.** New York, USA: Academic Press. 1967 encontrado em: http://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Textbook/Motivation/Student_motivation_theories. visitado em: 03/01/2014.

<http://dl.acm.org/citation.cfm?Id=648203.749270&Coll=DL&dl=GUIDE&CFID=>

_____. **Os três tipos puros de dominação legítima** (trad. Gabriel Cohn). Max Weber: (Grandes Cientistas Sociais; 13) Sociologia. Gabriel Cohn (organizador). São Paulo: Ática, 1982. p.128-14. <http://pt.scribd.com/doc/142741064/Marx-Col-Grandes-Cientistas-Sociais>.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**, 1ª edição (1904)11ª Ed., São

APÊNDICE – A Questionário Aplicado Nos Alunos Do Polo Pesquisado.

Questionário de motivação de alunos de cursos superiores

Caro aluno:

Seguem-se aqui questões para você responder. A cada frase ou questão, marque a alternativa que corresponde ao seu julgamento. Seja sincero. Suas respostas não serão identificadas.

1) **A gestão do polo tem contribuído para sua motivação para aprender.**

1 2 3 4 5

Nada verdadeiro pouco verdadeiro meio bastante verdadeiro totalmente verdadeiro

2) **O atendimento do pessoal administrativo tem contribuído para sua motivação para estudar.**

1 2 3 4 5

Nada verdadeiro pouco verdadeiro meio bastante verdadeiro totalmente verdadeiro

3) **O conforto (poltronas, mesas, computadores, internet, etc.) da biblioteca tem contribuído para sua motivação para estudar?**

1 2 3 4 5

Em nada só um pouco meio contribuiu bastante contribuiu100%

4) **O acervo da biblioteca tem contribuído para sua motivação para aprender?**

1 2 3 4 5

Em nada só um pouco meio contribuiu bastante contribuiu100%

5) **O conforto da sala de aula tem contribuído para sua motivação para estudar?**

1 2 3 4 5

Em nada só um pouco meio contribuiu bastante contribuiu100%

6) **O estado dos laboratórios de informática tem contribuído para a sua motivação para estudar?**

1 2 3 4 5

Em nada só um pouco meio contribuiu bastante contribuiu100%

7) **O conforto do bar e de outras áreas de circulação têm influenciado sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

8) **Os banheiros do polo têm de alguma forma contribuído na sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

9) **A disposição de atendimento do coordenador do polo tem contribuído para sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

10) **A orientação pedagógica disponível no polo tem contribuído para sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

11) **A divulgação de vagas ou encaminhamento para estágios remunerados tem contribuído para sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

12) **A oferta de cursos especiais como inglês, nivelamento de matemática, conhecimentos de informática e outros, a preços de custo, tem influenciado sua motivação para estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

13) **O ruído produzido pelas conversas dos colegas em sala de aula tem afetado negativamente sua motivação por estudar?**

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu100%

14) Professor motivado é fator importante na sua motivação para aprender.

1	2	3	4	5
Nada verdadeiro	pouco verdadeiro	meio	bastante verdadeiro	totalmente verdadeiro

15) A localização da faculdade contribui para sua motivação por estudar?

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu 100%

16) A modalidade de ensino à distância contribui para sua motivação para estudar?

1	2	3	4	5
Em nada	só um pouco	meio	contribuiu bastante	contribuiu 100%

17) Quando você se determinou a fazer um curso superior e se decidiu pelo ensino a distância, que influencia o conceito desta universidade lhe motivou escolher esta, em detrimento as demais?

1	2	3	4	5
Não teve influência	teve pouca influência	Influenciou	influenciou um pouco	Influenciou bastante

18) Se você for ou fosse fazer outro curso superior a distância, sua motivação para estudar aqui seria?

1	2	3	4	5
Muito baixa	um pouco baixa	média	alta	muito alta

19) Se lhe fosse pedido recomendar o curso que está fazendo, sua motivação para tanto, seria?

1	2	3	4	5
Muito baixa	um pouco baixa	média	alta	muito alta

20) O nível de motivação para este curso, quando você começou, era

1	2	3	4	5
Muito baixo	um pouco baixo	nível médio	alto	muito alto

21) O nível de motivação que você tem hoje pelo curso que frequenta atualmente é:

1	2	3	4	5
Muito baixo	um pouco baixo	nível médio	alto	muito alto

22) O nível de motivação que você acredita que terá ao final do curso será

1	2	3	4	5
Muito baixo	um pouco baixo	nível médio	alto	muito alto

23) O nível de motivação do seu colega pelo curso, influência na sua motivação em que grau?

1	2	3	4	5
Nenhum	muito pouco	pouco	alto	muito alto

Para uso exclusivo do pesquisador:

Categorias das questões

- 1) Influências pessoais na motivação: questões 1, 2, 11, 12, 15(invertida), 16. (6 perguntas)
- 2) Autoavaliação da motivação: 19, 20, 21, 22, 23 (5 perguntas)
- 3) Condições físicas/instalações: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, (8 Perguntas).
- 4) Da instituição: 13, 14, 17, 18. (4 perguntas)

Obs.: a categoria Instalações/ condições físicas está inflacionada, em comparação as demais categorias dado a importância da categoria para essa pesquisa.

Não importa o modo de responder, marcando uma alternativa. Eles são diferentes, para combinar com o teor da questão.

De cada aluno, individualmente, será extraído a média das marcações em cada categoria. É mais econômico do que trabalhar cada questão isoladamente..

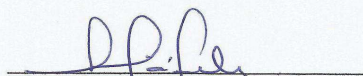
A seguir, será extraído a média por grupo de alunos: por exemplo, por série. Será a média grupal, para comparar grupo com grupo em cada categoria

APÊNDICE – B Autorização do Polo para aplicação do questionário**AUTORIZAÇÃO**

Eu Jussara Hafele abaixo assinado, coordenadora responsável pelo Polo de Ensino a Distância na cidade de Pelotas da Universidade do Norte do Paraná,(UNOPAR) autorizo o Mestrando do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense sr. Ary da Rosa Torres á aplicação de questionário nos alunos das turmas de administração como parte de sua pesquisa de mestrado a ser conduzido pelo próprio aluno. Fui informada pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Declaro ainda ter lido e concordar com o parecer ético emitido pelo CEP da instituição proponente, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Pelotas, 18 de Fevereiro de 2015



Assinatura e carimbo do responsável institucional



NOME DO PESQUISADOR:

Ary da Rosa Torres

