

## Satisfação e Motivação no Trabalho: Um Estudo sobre os Docentes do Ensino Superior em Portugal

Maria de Lourdes Machado<sup>1</sup>, Virgílio Meira Soares<sup>2</sup>

José Brites Ferreira<sup>3</sup> & Odília Gouveia<sup>4</sup>

### Resumo

Os académicos constituem um importante grupo nas Instituições de Ensino Superior (IES), dada a relevância do seu papel na prossecução dos objetivos das instituições. A centralidade do papel do corpo docente faz dos académicos como que escultores da cultura institucional com implicações na qualidade da instituição e no sucesso dos estudantes.

Existem muitos fatores que contribuem para minar o empenho do pessoal docente para com as suas instituições e as suas carreiras. A satisfação no trabalho é importante para a revitalização da motivação dos docentes e para manter vivo o seu entusiasmo. Conhecem-se vários estudos internacionais sobre este tema, contudo muito pouco é conhecido no contexto do ensino superior em Portugal. Este artigo refere-se a um estudo em curso, financiado pela FCT, que incide sobre a satisfação e motivação do pessoal docente das IES em Portugal.

Palavras-chave: Satisfação; Motivação; Docentes; Ensino Superior.

### Introdução

As instituições de ensino superior (IES) são organizações sociais extremamente complexas. Não podemos minimizar os efeitos que o fator humano introduz nas organizações sociais. Aqui, iremos dar atenção a um grupo em particular – o pessoal

---

<sup>1</sup> CIPES - Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior - lmachado@cipes.up.pt

<sup>2</sup> Universidade de Lisboa e CIPES - Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior - vmsoares@fc.ul.pt

<sup>3</sup> CIPES - Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior e Escola Superior de Educação e Ciências Sociais - Instituto Politécnico de Leiria - brites@ipleiria.pt

<sup>4</sup> CIPES - Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior - odilia@cipes.up.pt

docente - enquanto recurso chave das instituições de ensino superior dado o seu importante papel na prossecução dos objetivos da instituição.

A centralidade do papel do corpo docente faz dele um escultor principal da cultura institucional (Machado-Taylor et al., 2010). De acordo com Altbach e Chait (2001, citados em Ssesanga & Garrett, 2005), a profissão académica é influenciada por tendências globais tais como a responsabilidade, a massificação, o controlo de gestão e a deterioração do apoio financeiro. É de realçar que Altbach (2003) sublinha que com a massificação do ensino superior as condições de trabalho académico se deterioraram por todo o lado. Assiste-se à rápida mudança da profissão académica e à necessidade de gerir tensões dentro da mesma (Nóvoa, 2000).

O desempenho do pessoal académico, docentes e investigadores, determina também em parte a satisfação dos estudantes e tem impacto na sua aprendizagem, sendo assim evidente a contribuição das IES para a sociedade. Consequentemente, a satisfação e a motivação do pessoal docente assumem particular importância.

### **Enquadramento teórico: o estado da arte**

Apesar da centralidade dos académicos, as condições de trabalho destes têm-se deteriorado como é referido por Altbach (2003) "Conditions of work and levels of remuneration are inadequate, involvement in institutional governance is limited, and the autonomy to build both an academic career and academic programs is constrained. The sad fact (is) ... the conditions of academic work have deteriorated" (p. 1). A satisfação no trabalho é multi-dimensional, incluindo tanto dimensões intrínsecas como extrínsecas. As primeiras incluem capacidade, realização, promoção, remuneração, colegas de trabalho, criatividade, autonomia, valores morais, serviço social, status social e condições de trabalho. As segundas envolvem autoridade, políticas e práticas, reconhecimento, responsabilidade, segurança e variedade (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). De acordo com Herzberg (1966), os fatores intrínsecos relacionam-se com a satisfação no trabalho quando presentes, mas não com a insatisfação quando ausentes. Os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação no trabalho quando ausentes, mas não com a satisfação quando presentes.

A literatura mostra que os trabalhadores mais jovens, assim como os mais antigos tendem a ser os que se encontram mais satisfeitos (Clark, Oswald, & Warr, 1996), as mulheres estão geralmente mais satisfeitas do que os homens (Clark, 1997), quanto mais elevado é o salário menor é a satisfação e quanto mais elevado é o

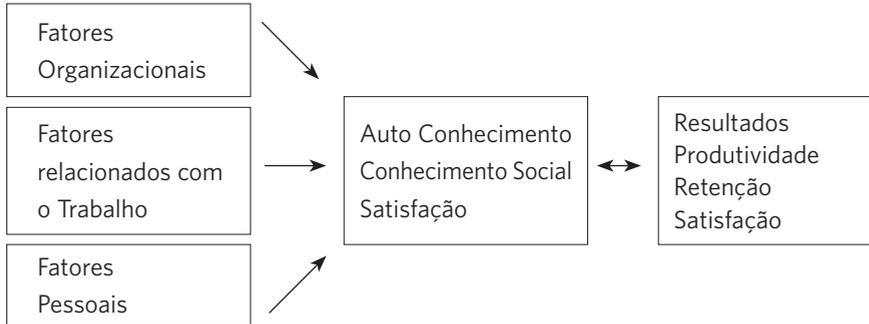
grau de escolaridade menor é a satisfação no trabalho (Clark et al., 1996). Estes autores concluíram também que as expectativas podem tornar-se um fator importante na satisfação no trabalho, e que são geralmente mais elevadas quanto mais elevado for o grau de escolaridade. Com expectativas mais elevadas e irrealistas no trabalho pode vir maior decepção. Ward e Sloane (2000) mostraram a necessidade de estudar o salário absoluto e o nível do mesmo em relação às expectativas. Hartog e Oosterbeck (1998) verificaram que a satisfação global com a vida é mais baixa para os indivíduos com maior escolaridade. Winstead, Derlega, Montgomery e Pilkington (1995) salientaram que um ambiente de trabalho amigável tem mais relevância do que o papel dos gestores e dos trabalhadores. Lacy e Sheehan (1997), num estudo realizado em oito países, concluíram que as relações com os colegas, a estabilidade no emprego e o impacto dos elementos de contexto, tais como o ambiente de trabalho e o comportamento dos gestores, têm maior previsibilidade de satisfação. Evans (1997) constatou que a liderança e as orientações profissionais são fatores que influenciam a satisfação no Reino Unido. Verhaegen (2005) verificou num estudo realizado em 12 países que a importância da remuneração era superada pela autonomia académica, pelas oportunidades de fazer investigação e pelo desenvolvimento profissional e pessoal.

No contexto do ensino superior Português e segundo um estudo realizado por Graça (2008) junto de professores universitários de medicina dentária, constatou-se que os entrevistados consideravam a sua carreira académica como globalmente positiva e mantinham-se empenhados e satisfeitos. Isto apesar de vários constrangimentos que revelaram sentir, designadamente o aumento das responsabilidades administrativas e de gestão e dificuldade de articulação com as restantes funções; as restrições financeiras; o grande aumento de alunos; e a pouca vocação dos alunos para o curso que frequentavam.

Existem modelos que explicam a satisfação no trabalho (Rice, Gentile, & McFarlin, 1991). As dimensões típicas de satisfação no trabalho académico são a gestão, os colegas, outros grupos de trabalho, satisfação no trabalho, ambiente físico e salários e outros benefícios materiais (Küskü, 2001).

Dois modelos parecem-nos aqui particularmente apropriados. Por um lado, o proposto por Nyquist, Hitchcock e Teherani (2000) (Ver Figura 1), e por outro lado, o proposto por Hagedorn (2000) (ver Quadro 1).

No modelo proposto por Nyquist et al. (2000), os fatores organizacionais, os fatores relacionados com o trabalho e os fatores pessoais, constituem grupos de fatores que afetam o auto-conhecimento, o conhecimento social e a satisfação, que por sua vez interagem com os resultados, a produtividade, a permanência e continuidade no trabalho bem como a satisfação no mesmo.



**Figura 1. Modelo Conceptual da Satisfação no Trabalho dos Docentes. Adaptado de: Nyquist, Hitchcock, & Teherani (2000, pp. 33-43).**

Hagedorn (2000) escreveu sobre a satisfação no trabalho dos docentes procurando ordenar e classificar os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho. Este modelo postula dois tipos de constructos, que interagem e afetam a satisfação no trabalho. Estes constructos são os *triggers* e os mediadores. Um *trigger* é um acontecimento significativo da vida que pode estar ou não relacionado com o trabalho. Um mediador é uma variável ou uma situação que influencia ou modera as relações entre outras variáveis ou situações produzindo um efeito de interação. Os mediadores representam situações, acontecimentos e circunstâncias atenuantes que fornecem o contexto em que a satisfação no trabalho deve ser considerada. O modelo conceptual apresentado por Hagedorn (2000) é composto por seis *triggers* e três tipos de mediadores, formando um quadro em que a satisfação no trabalho docente pode ser analisada. Uma adaptação de Hagedorn (2000) ilustra este modelo (Ver Quadro 1).

**Quadro 1. Modelo Conceptual da Satisfação no Trabalho dos Docentes. Adaptado de: Hagedorn (2000, pp. 5-20).**

	Mediadores		Triggers
- Realização	- Género	- Relações	- Fase da Vida
- Reconhecimento	- Etnia	- Qualidade	- Circunstâncias Fami-
- Trabalho em si mesmo	- Tipo de Instituição	dos Estudantes	liares ou Pessoais
- Responsabilidade	- Disciplina/Área	- Gestão	- Categoria Profissional
- Progresso Profissional	Académica	- Clima/Cul-	- Nova Instituição
- Remuneração		tura Institu-	- Perceção de Justiça
		cional	- Estado Emocional

Um fator importante que afeta a satisfação académica é a motivação. A motivação dos trabalhadores é importante para o desempenho profissional e para o bem-estar institucional. Esforço e capacidade são cruciais na criação do desempenho profissional. É por este motivo que indivíduos com menor talento natural ou especialização profissional podem, por vezes, superar os seus colegas mais talentosos. As instituições de ensino superior não devem contratar apenas os indivíduos mais capazes, mas utilizar também estratégias para os inspirar a fazer o seu melhor (Taylor et al., 2007a). Os indivíduos motivados têm direção e persistência de ação, mesmo diante de dificuldades e desafios (Mitchell, 1982). Como observado por Mullins (1999), existem quatro denominadores comuns nas teorias que caracterizam a motivação como: 1) um fenómeno individual, 2) um fenómeno intencional e sob o controlo do indivíduo, 3) um fenómeno multifacetado, envolvendo vontade de agir e escolha de comportamento e 4) um fenómeno que se destina a prever o comportamento. Podemos falar de quatro categorias gerais da teoria da motivação - teorias de conteúdo, teorias de processo, modelos situacionais e teorias de papéis. As teorias de conteúdo examinam a satisfação das necessidades e a realização de fatores intrínsecos e extrínsecos (Alderfer, 1972; Herzberg, 1966; Maslow, 1970). As teorias de processo tentam identificar as relações entre as variáveis que compõem a motivação e as ações subsequentes utilizadas para influenciar o comportamento (Adams, 1965; Vroom, 1964). Os modelos situacionais analisam a interação entre o indivíduo, a tarefa e as características organizacionais (Glisson & Durick, 1988; Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). As teorias de papéis analisam o jogo de papéis, posições e características individuais, e são mais conhecidas pelas duas teorias de Biddle do conflito de papéis e da ambiguidade de papéis (Goff, 2004). Dinham e Scott (1988) referem que "Satisfaction and motivation are inextricably

linked through the influence each has on the other” (pp. 362-363). Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) salientaram a necessidade de reforçar os fatores motivadores para gerar satisfação na carreira. Dinham e Scott (1988) defenderam que a satisfação na carreira está associada à satisfação das necessidades, tal como conceptualizado por Maslow (1970) e Alderfer (1972). Evans (1999) sugere que a motivação é um modelo do processo de realização no trabalho. Existem muitas escalas para medir a satisfação dos trabalhadores (Goff, 2004; Tang & Talpade, 1999). Estas tendem a refletir posições teóricas, e portanto são ajustadas para se adequarem aos parâmetros do estudo em mãos (Küskü, 2001).

Algumas destas escalas são destinadas ao estudo do ensino superior (ver Küskü, 2001; Verhaegen, 2005).

## **A profissão académica nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas**

As carreiras académicas dos subsistemas público e privado, em Portugal, diferem substancialmente. Considerando que se conhece relativamente pouco sobre o subsistema privado, a maior parte da informação que se segue é sobre a carreira académica em instituições públicas. O subsistema público regista, em 2010, 76,6% de todos os alunos e detém 69,3% de todos os docentes do ensino superior Português (PORDATA, 2010). O enquadramento legal das carreiras académicas é diferente em instituições públicas e privadas. Os académicos das instituições públicas têm sido funcionários públicos e mais recentemente trabalhadores da função pública, em oposição aos que trabalham em instituições privadas<sup>5</sup>.

Nas instituições de ensino superior público, as regras de progressão na carreira e o número de docentes têm sido definidos a nível governamental. Nas instituições privadas, a situação tem sido diferente, não existindo regulamentação estabelecida semelhante sobre a profissão académica. O número de docentes, a progressão na carreira e as remunerações têm sido definidos pelos decisores institucionais (Meira Soares, 2001; Meira Soares & Trindade, 2004; Taylor, Graça, Machado, & Sousa, 2007b).

O pessoal docente do subsistema universitário e do subsistema politécnico diferem relativamente a categorias profissionais, progressão na carreira e remunerações. A mobilidade entre os subsistemas é possível, porém não é muito comum. A rigidez

---

<sup>5</sup> Os docentes passaram a ser chamados trabalhadores da função pública a partir da publicação do regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro-RJES), da Lei 12/A de 2008 (Lei de Vinculação de Carreiras e Remunerações) e mais tarde a publicação da Lei 59/2008 (Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas).

das políticas e regulamentos, bem como a falta de um enquadramento legal de apoio de qualquer tipo de mobilidade inibe tais movimentos (Meira Soares, 2001; Meira Soares & Trindade, 2004; Taylor et al., 2007b).

Na década de 90, o pessoal docente do sistema público conheceu uma grande expansão, nomeadamente no subsistema politécnico público. Com efeito, entre 1993 e 2004, o número de docentes no ensino superior universitário público cresceu 1,3 (passou de 10009 em 1993 para 12549 em 2004). No mesmo período, o grupo de pessoal docente no ensino superior politécnico público cresceu 2,5 (passando de 3110 em 1993 para 7892 em 2004), ocorrendo aumentos do número de docentes em todas as categorias (professores coordenadores, professores adjuntos, assistentes do 1º e 2º triénios, docentes especialmente contratados e requisitados ETI) (Observatório da Ciência e do Ensino Superior [OCES], 2005a; Observatório da Ciência e do Ensino Superior [OCES], 2005b). O ensino superior público em Portugal empregava, no ano de 2008, um total de 22 923 docentes. Destes, 14742 exerciam a sua atividade no ensino superior universitário e 8181 eram docentes no ensino superior politécnico. Deste modo, a proporção de docentes que exercia a sua atividade profissional no ensino superior universitário continuava a ser muito superior ao peso de docentes que lecionava no ensino superior politécnico (64,3% e 35,7% respectivamente). Por outro lado, constatamos que o peso de docentes do sexo masculino é superior ao peso de docentes do sexo feminino, tanto no ensino superior universitário como no ensino superior politécnico, embora com valores percentuais diferentes. Com efeito, no ensino superior universitário a proporção de homens é de 59,1% e a de mulheres docentes é de 40,9%. No caso do ensino politécnico, o peso de homens docentes é de 55,5% e o das mulheres docentes é de 44,5%. O desequilíbrio entre mulheres e homens docentes é, pois, mais expressivo no ensino superior universitário do que no ensino superior politécnico (Direcção-Geral do Ensino Superior [DGES], 2008).

Registe-se que a carreira académica tem sido regulada por normativos aprovados há cerca de três décadas, que só recentemente foram alterados. Com efeito, os principais documentos legais que regulavam a carreira académica no setor público eram de 1979 (Decreto-Lei nº 448/79, de 13 de Novembro) para o pessoal docente universitário e de 1981 (Decreto-Lei nº 185/81, de 1 de Julho) para o pessoal docente do subsistema politécnico. Recentemente, foram aprovados novos estatutos das carreiras docentes (Decreto-Lei nº 205/2009 - Estatuto da Carreira Docente Universitária; Decreto-Lei nº 206/2009 - regime jurídico do título de especialista; e Decreto-Lei nº 207/2009, de 31 de Agosto de 2009 - Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico). Estes normativos, parcialmente alterados em 2010, introduziram alterações, nomeadamente no que diz respeito à avaliação e desempenho docente, ao processo de contratação e à progressão na carreira. Como é referido por Meira

Soares e Trindade (2004), as características da carreira académica não mudaram muito nos últimas décadas, embora diversas autoridades educacionais tenham reconhecido que as carreiras podiam estar a tornar-se um pouco obsoletas. Com a legislação aprovada em 2009 verificaram-se mudanças nos textos legais, todavia é ainda cedo para avaliar de todas as consequências decorrentes.

No ensino universitário, era exigido o grau de doutor para aceder às categorias de professor (catedrático, associado, ou auxiliar). No caso do ensino politécnico, era exigido o grau de mestre para aceder às categorias de professor (coordenador ou adjunto). Agora, o grau exigido para aceder às categorias de professor é o grau de doutor. Todavia, no caso do ensino politécnico, foi também criada a categoria de professor especialista, a que se acede por provas públicas. De acordo com a lei, o título de especialista é conferido, mediante prova pública, a quem comprove “a qualidade e a especial relevância do currículo profissional numa determinada área para o exercício de funções docentes no ensino superior politécnico” (Decreto-Lei n.º 206/2009). As restantes categorias, anteriormente existentes, deixaram de existir ou mantêm uma existência transitória, de acordo com a nova legislação. Em vigor mantém-se também a possibilidade de as instituições de ensino superior poderem contratar docentes na situação de convidados ou equiparados às novas categorias da carreira docente.

## **Um estudo em curso**

É no quadro sinteticamente acabado de referir que se insere o desenvolvimento de um estudo sobre a “Satisfação e Motivação dos Académicos no Ensino Superior Português” financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (PTDC/ESC/67784/2006), projeto em curso no Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (CIPES). Os objetivos principais deste estudo são:

1. *Determinar dimensões associadas à satisfação no trabalho e à motivação dos docentes;*
2. *Determinar as relações entre satisfação e motivação;*
3. *Analisar como a satisfação no trabalho e a motivação diferem entre subgrupos e subsistemas do ensino superior;*
4. *Identificar pontos fortes e fracos da carreira académica e por subgrupos de cada subsistema;*
5. *Estudar os efeitos da satisfação e motivação na carreira académica no sucesso dos estudantes;*

6. *Identificar boas práticas capazes de contribuir para a melhoria da satisfação e motivação dos docentes.*

Com este projeto, esperamos contribuir para a compreensão e o conhecimento de dimensões que caracterizam a satisfação e a motivação dos académicos, sem esquecer as situações profissionais em que as suas carreiras ocorrem e se desenvolvem. Na concretização do estudo, optou-se por uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa, de modo a abranger um espetro alargado de orientações e perspetivas sobre as questões em estudo. A fim de se recolherem dados e informações necessárias para este estudo, foram previstas a aplicação de um questionário dirigido aos docentes do ensino superior; a realização de entrevistas a “policy makers” e a decisores de instituições de ensino superior e a análise de documentos.

Relativamente à aplicação do questionário, ele foi dirigido a todo o universo de docentes do ensino superior público e privado. Nele procurámos inquirir os docentes sobre múltiplas dimensões ligadas à satisfação e motivação dos docentes do ensino superior, nomeadamente: ambiente de ensino, gestão, colegas de profissão, ambiente de trabalho, características do emprego, desenvolvimento pessoal e profissional, cultura e valores da instituição, prestígio da instituição, ambiente de investigação, satisfação geral, motivação para diferentes aspetos de trabalho, tomada de decisão, carreira docente, contexto académico e profissional. A análise dos dados (obtidos pela aplicação do inquérito por questionário) contempla estratificações baseadas em subgrupos de pessoal docente (de acordo com a função - docente/investigador; o regime de trabalho - a tempo parcial/a tempo integral; o tipo de instituição - público e privado, universitário e politécnico; bem como outros subgrupos que sejam relevantes). A análise quantitativa de dados será realizada com o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), permitindo a realização de análises extensas e sofisticadas. Está ainda prevista a realização de entrevistas a um grupo restrito de “policy makers” e decisores institucionais. Com a realização destas entrevistas visa-se recolher informações qualitativas suplementares designadamente sobre políticas recentes relativas à gestão de recursos académicos.

## **Notas Finais**

No contexto atual, de crise enunciada e instalada em diversos setores da sociedade, nomeadamente no setor educacional, poderá questionar-se o grau de satisfação e motivação dos académicos e o ambiente institucional em que os mesmos trabalham. No caso das instituições de ensino superior portuguesas, são múltiplos

os casos de académicos que, recentemente, se viram impedidos de progredir nas suas carreiras devido a fatores de natureza diversificada, nomeadamente estrangimentos orçamentais das respetivas instituições, que nos anos recentes se têm feito sentir sobre as mesmas.

Será que estas situações poderão constituir uma limitação ao nosso estudo? Provavelmente sim. A Escola e nomeadamente as instituições de ensino superior têm vindo a ser pressionadas por múltiplos fatores, que não se reduzem a questões orçamentais ou de financiamento. As pressões operadas sobre o ensino superior ao longo das últimas décadas resultam de múltiplos fatores, nomeadamente de mudanças na missão das instituições de ensino superior e no trabalho docente, mudanças que são, cada vez mais, caracterizadas por lógicas de mercado, precarização de trabalho e aumento da quantidade e diversidade de tarefas da carreira académica.

O crescimento e expansão do ensino superior trouxeram para o mesmo públicos mais heterogéneos e diversificados, tanto do lado dos estudantes como do lado dos académicos. A concretização deste projeto de investigação proporcionará um conjunto significativo de informações e resultados relativos a uma profissão que, em poucas décadas, assistiu a profundas alterações no meio académico, nomeadamente a expansão e massificação do mesmo, num contexto de crescente competitividade. Neste sentido, consideramos que a investigação que estamos a desenvolver proporcionará uma mais-valia, na medida em que permitirá conhecer a satisfação e motivação dos académicos num contexto que é de crise e incerteza. Não obstante esta situação, que nalguns casos chega a ser de pessimismo, consideramos que o trabalho que está a ser desenvolvido poderá ajudar a conhecer os níveis de satisfação e motivação que caracterizam as situações em que os académicos trabalham e abrir pistas para melhorar os ambientes que caracterizam o trabalho académico e as instituições de ensino superior.

Partindo dos resultados que serão obtidos, a equipa de pesquisa partilhará os mesmos com a comunidade académica em eventos científicos. Esperamos que, no final, os resultados permitam conhecer melhor as instituições de ensino superior e os académicos que nelas trabalham. Na posse destes conhecimentos, será possível delinear estratégias para enfrentar os desafios e os estrangimentos que caracterizam o trabalho académico e o ambiente de trabalho que se vive nas instituições de ensino superior nesta mudança de década.

## Referências bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. N.Y.: Free Press.
- Altbach, P. (Ed.) (2003). *The Decline of the Guru: The Academic Profession in Developing and Middle-Income Countries*. N.Y.: Palgrave/MacMillan.
- Ambrose, S., Huston, T., & Norman, M. (2005). A Qualitative Method for Assessing Faculty Satisfaction. *Research in Higher Education*, 46 (7), 803-830.
- Burbules, N. C., & Torres, C. A. (2004). Globalização e educação: uma introdução. In N. C. Burbules & C. A. Torres (Orgs.), *Globalização e educação: perspectivas críticas* (pp. 11-25). São Paulo: Artmed Editora.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57-81.
- Dinham, S., & Scott, C. (1988). A Three Domain Model of Teacher and School Executive Career Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 362-378.
- Direção-Geral do Ensino Superior (2008). *INDEZ 2008*. Lisboa: Direção-Geral do Ensino Superior. Consultado em 10 de Julho de 2010, em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Instituicoes/Destaques/AnaliseINDEZ2008.hm>.
- Evans, L. (1997). Understanding Teacher Morale and Job Satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13 (8), 831-845.
- Evans, L. (1999). *Managing to Motivate: A Guide for School Teachers*. London: Cassell.
- Glisson, C. V., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33 (1), 61-68.
- Goff, D. G. (2004). *Job Satisfaction of Community College Academic Deans* (Dissertação de doutoramento não publicada). University of South Florida, Florida.
- Graça, S. (2008). Desenvolvimento profissional do professor universitário: um contributo para a sua análise. *Sísifo. Revista de Ciências de Educação*, 7, 125-136.
- Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 105, 5-20.
- Hargreaves, A. (1998). *Os Professores em tempos de mudança: o trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Alfragide: Mc Graw-Hill.
- Hargreaves, A. (2003). *O Ensino na sociedade do conhecimento: a educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora.
- Hartog, J., & Oosterbeck, H. (1998). Health, Wealth and Happiness: Why Pursue a Higher Education? *Economics of Education Review*, 17 (3), 245-256.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. N.Y.: Thomas Y. Crowell Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Küskü, F. (2001). Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example. *METU Studies in Development*, 28 (2), 399-430.

- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34 (3), 305-322.
- Machado-Taylor, M. L., Meira Soares, V., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., Peterson, M., & Gouveia, O. (2010). An Examination of Academic Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education. In 23<sup>rd</sup> CHER Annual Conference. 10<sup>th</sup> to 12<sup>th</sup> June, Oslo, Norway.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2nd Ed.). N.Y.: Harper & Row.
- Meira Soares, V. (2001). The Academic Profession in a Massifying System: The Portuguese Case. In J. Enders (Ed.), *The Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions* (pp. 233-253). Westport, CT: Greenwood Press.
- Meira Soares, V., & Trindade, A. R. (2004). The Attractiveness of the Academic Career. Country report Portugal. In J. Enders & E. Weert (Eds.), *The International Attractiveness of the Academic Workplace in Europe* (pp. 349-372). Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *Academy of Management Review*, 7 (1), 80-88.
- Morgado, J. C., & Ferreira, J. B. (2006). Globalização e Autonomia: desafios, compromissos e incongruências. In A. F. Moreira & J. A. Pacheco (Eds.), *Globalização e Educação* (pp. 61-86). Porto: Porto Editora.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behavior* (5th Ed.). London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Nóvoa, A. (2000). Universidade e formação docente (Entrevista). *Interface-Comunic, Saúde, Educ*, 4 (7), 129-137.
- Nyquist, J. G., Hitchcock, M. A., & Teherani, A. (2000). Faculty Satisfaction in Academic Medicine. *New Directions for Institutional Research*, 27 (1), 33-43.
- Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2005a). *Evolução Por Categoria do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico Público: 1993 a 2004*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior.
- Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2005b). *Evolução Por Categoria do Pessoal Docente do Ensino Superior Universitário Público: 1993 a 2004*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior.
- PORDATA (2010). *PORDATA: Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado em 11 de Março de 2011, em [http://www.pordata.pt/azap\\_runtime/?n=25&Themeld=17](http://www.pordata.pt/azap_runtime/?n=25&Themeld=17).
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873.
- Rice, R., Gentile, D., & McFarlin, D. (1991). Facet Importance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 31-39.
- Ssesanga, K., & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of University academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50 (1), 33-56.
- Tang, T., & Talpade, M. (1999). Sex Differences in Satisfaction with Pay and Co-Workers: Faculty and Staff at a Public Institution. *Public Personnel Management*, 28 (3), 345-349.
- Tardif, M., & Lassardi, Cl. (orgs.) (2008). *O Ofício de professor: História, perspectivas e desafios internacionais*. Petrópolis: Editora Vozes.

- Taylor, J. S., Brites, R., Correia, F., Farhangmehr, M., Brites Ferreira, J., Machado, M. L., Sarriço, C., & Sá, M. J. (2007a). Strategic Enrollment Management: Improving Student Satisfaction and Success in Portugal. *Higher Education Management and Policy*, 20 (1), 120-137.
- Taylor, J. S., Graça, M., Machado, M. L., & Sousa, S. (2007b). Portugal: Adapting in Order to Promote Change. In W. Locke & U. Teichler (Eds.), *The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Select Countries* (pp. 211-229). Kassel: International Centre for Higher Education Research Kassel.
- Verhaegen, P. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. *Journal of Management Development*, 24 (9), 807-818.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Ward, M. E., & Sloane, P. J. (2000). Non-pecuniary Advantages Versus Pecuniary Disadvantages: Job Satisfaction Among Male and Female Academics in Scottish Universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (3), 273-303.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press.
- Winstead, B., Derlega, V., Montgomery, M., & Pilkington, C. (1995). The Quality of Friendships at Work and Job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12 (2), 199-215.

## **Satisfaction and Motivation at Work: A Study concerning the Academics in Portuguese Higher Education**

### **Abstract**

The academics are an important constituent group in Higher Education Institutions (HEIs), given the importance of their role in achieving the institutions' objectives. The central role of the academic staff makes them sculptors of the academic and institutional culture with implications for the quality of the institution and student success.

There are many factors that contribute to undermine the commitment of academics towards their institutions and their careers. Job satisfaction is important to the revitalization of motivation of academics and to keep alive their enthusiasm. There are known several international studies on this topic, however very little is known in the context of higher education in Portugal. This paper refers to an ongoing study, funded by FCT, which focuses on the satisfaction and motivation of the academic staff of HEIs in Portugal.

Key-words: Satisfaction; Motivation; Academics; Higher Education.

## **La satisfaction et la motivation au travail: une étude sur les enseignants de l'enseignement supérieur au Portugal**

### **Résumé**

Les enseignants sont un groupe important aux institutions de l'enseignement supérieur (IES), étant donné l'importance de leur rôle dans la réalisation des objectifs des institutions. Le rôle des enseignants est crucial. Ils sont des sculpteurs de la culture institutionnelle avec des implications pour la qualité de l'institution et pour le succès des élèves.

Il ya plusieurs facteurs qui contribuent à miner l'engagement du personnel envers leurs institutions et leur carrière. La satisfaction au travail est importante pour la revitalisation de la motivation des enseignants et pour maintenir leur enthousiasme. On connaît diverses études internationales sur ce sujet, mais on sait très peu dans le contexte de l'enseignement supérieur au Portugal. Cet article fait référence à une étude en cours financée par FCT, qui met l'accent sur la satisfaction et la motivation du personnel enseignant aux IES au Portugal.

Mots-clés: Satisfaction; Motivation; Enseignants; Enseignement Supérieur.