

AMBIENTE DE TRABALHO, SUPORTE ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

WORK ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND FACULTY
MOTIVATION IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

AMBIENTE DE TRABAJO, APOYO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN
DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Joildo Fernandes Costa Junior¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.5966

Recibido: 25/06/2026 | Aceptado: 26/06/2026 | Publicación en línea: 08/07/2026.

RESUMO

A motivação docente constitui dimensão estratégica da gestão acadêmica, especialmente em instituições privadas de ensino superior, nas quais a qualidade pedagógica, a retenção discente e a sustentabilidade organizacional dependem diretamente do engajamento dos professores. Este artigo analisa de que forma o ambiente de trabalho interfere na motivação de docentes vinculados às áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas em uma instituição privada de ensino superior. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado aplicado a 17 docentes e entrevistas semiestruturadas realizadas com dois gestores acadêmicos. A análise quantitativa foi conduzida por estatística descritiva e pela verificação da consistência interna do instrumento por meio do alfa de Cronbach, cujo resultado foi de 0,939. A etapa qualitativa foi analisada por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicam percepção favorável dos docentes quanto à autonomia, realização profissional, relacionamento interpessoal, integração da equipe e oportunidades de desenvolvimento. Entretanto, revelam fragilidades na sistematização de políticas institucionais de reconhecimento, escuta, formação continuada e valorização docente. Conclui-se que boas relações acadêmicas e autonomia profissional favorecem a motivação, mas precisam ser sustentadas por práticas institucionais permanentes de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Motivação Docente. Ambiente de Trabalho. Gestão de Pessoas. Suporte Organizacional. Ensino Superior.

ABSTRACT

Faculty motivation is a strategic dimension of academic management, especially in private higher education institutions, where pedagogical quality, student retention and organizational sustainability depend directly on faculty engagement. This article analyzes how the work environment affects the motivation of faculty members working in the areas of Applied Social Sciences and Exact Sciences at a private higher education institution. The research is

¹ Doutorando em Administração e Ciências Contábeis, FUCEPE Business School, Vitória, Espírito Santo, Brasil.
E-mail: joildojunior@aluno.fucepe.br

characterized as a descriptive case study with a qualitative-quantitative approach. Data were collected through a structured questionnaire administered to 17 faculty members and semi-structured interviews conducted with two academic managers. Quantitative analysis was performed using descriptive statistics and by assessing the internal consistency of the instrument through Cronbach's alpha, which yielded a result of 0.939. The qualitative stage was analyzed through content analysis. The results indicate a favorable perception among faculty members regarding autonomy, professional fulfillment, interpersonal relationships, team integration and development opportunities. However, they also reveal weaknesses in the systematization of institutional policies for recognition, listening, continuing education and faculty appreciation. It is concluded that positive academic relationships and professional autonomy contribute to motivation, but need to be supported by permanent institutional practices of people management.

Keywords: Faculty Motivation. Work Environment. People Management. Organizational Support. Higher Education.

RESUMEN

La motivación docente constituye una dimensión estratégica de la gestión académica, especialmente en instituciones privadas de educación superior, en las que la calidad pedagógica, la retención estudiantil y la sostenibilidad organizacional dependen directamente del compromiso de los profesores. Este artículo analiza de qué manera el ambiente de trabajo influye en la motivación de docentes vinculados a las áreas de Ciencias Sociales Aplicadas y Ciencias Exactas en una institución privada de educación superior. La investigación se caracteriza como un estudio de caso, de naturaleza descriptiva, con enfoque cualitativo-cuantitativo. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario estructurado aplicado a 17 docentes y entrevistas semiestructuradas realizadas con dos gestores académicos. El análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante estadística descriptiva y la verificación de la consistencia interna del instrumento por medio del alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,939. La etapa cualitativa fue analizada mediante análisis de contenido. Los resultados indican una percepción favorable de los docentes en cuanto a la autonomía, la realización profesional, las relaciones interpersonales, la integración del equipo y las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, también revelan debilidades en la sistematización de políticas institucionales de reconocimiento, escucha, formación continua y valorización docente. Se concluye que las buenas relaciones académicas y la autonomía profesional favorecen la motivación, pero necesitan estar sustentadas por prácticas institucionales permanentes de gestión de personas.

Palabras clave: Motivación Docente. Ambiente de Trabajo. Gestión de Personas. Apoyo Organizacional. Educación Superior.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas em instituições de ensino superior deixou de ser uma função

predominantemente administrativa para assumir papel estratégico na qualidade acadêmica, na retenção dos profissionais e no desempenho institucional. Em instituições privadas, essa dimensão torna-se especialmente relevante, pois o trabalho docente está diretamente associado à experiência discente, à inovação pedagógica, à retenção de estudantes, à avaliação institucional e à sustentabilidade organizacional.

A educação superior brasileira apresenta elevada complexidade institucional, envolvendo diferentes organizações acadêmicas, áreas de formação, regimes de trabalho e perfis docentes. O Censo da Educação Superior reúne informações sobre instituições, cursos, matrículas e funções docentes, constituindo fonte oficial para acompanhamento do setor e formulação de políticas educacionais (INEP, 2025). Nesse contexto, compreender os fatores que interferem na motivação docente contribui para o aprimoramento da gestão acadêmica e das políticas institucionais de valorização profissional.

O docente do ensino superior atua em um ambiente marcado por múltiplas exigências. Além das atividades de ensino, participa de processos avaliativos, reuniões acadêmicas, orientação discente, atualização metodológica, produção de materiais, uso de tecnologias educacionais e atendimento às demandas institucionais. Assim, a motivação não pode ser compreendida como atributo exclusivamente individual. Ela resulta da interação entre condições de trabalho, liderança acadêmica, autonomia, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, suporte organizacional e percepção de pertencimento.

A literatura recente tem ampliado a compreensão sobre satisfação e motivação docente ao incorporar variáveis como suporte organizacional percebido, engajamento no trabalho, bem-estar, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, demandas ocupacionais e recursos institucionais. Chen (2025) demonstra que o suporte organizacional percebido se relaciona positivamente com engajamento e satisfação profissional de docentes do ensino superior. De forma complementar, Mascarenhas, Galvão e Marques (2022) evidenciam que suporte organizacional, identificação com a organização e engajamento influenciam a satisfação no trabalho em contexto de instituição de ensino superior.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg permanece útil para essa discussão ao distinguir fatores motivacionais, associados ao conteúdo do trabalho, de fatores higiênicos, relacionados ao contexto organizacional. Os fatores motivacionais envolvem realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e autonomia, enquanto os fatores higiênicos abrangem condições de trabalho, políticas institucionais, supervisão, relações interpessoais e segurança (Herzberg;

Mausner; Snyderman, 1959). No ambiente acadêmico, essa distinção permite compreender que boas relações interpessoais e condições adequadas reduzem fontes de insatisfação, mas não garantem, isoladamente, motivação duradoura.

Estudos recentes reforçam a atualidade da teoria de Herzberg no ensino superior, especialmente quando articulada a temas contemporâneos como engajamento, retenção, bem-estar e suporte institucional. Zhang e Gandham (2025) indicam que a satisfação docente resulta da combinação entre fatores motivacionais, fatores higiênicos e variáveis institucionais. Franco *et al.* (2021), por sua vez, destacam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o bem-estar e as condições institucionais de trabalho são dimensões relevantes para compreender a experiência docente no ensino superior.

Apesar da relevância do tema, ainda há espaço para estudos aplicados que examinem como esses fatores se manifestam em instituições privadas de ensino superior. Parte das pesquisas sobre motivação docente permanece concentrada em análises gerais de satisfação profissional ou em contextos institucionais amplos, deixando lacunas sobre a forma como instituições privadas estruturam, ou deixam de estruturar, políticas de reconhecimento, escuta e desenvolvimento docente.

Este artigo parte do seguinte problema de pesquisa: de que forma o ambiente de trabalho interfere na motivação de docentes das áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas em uma instituição privada de ensino superior?

O objetivo é analisar de que forma o ambiente de trabalho interfere na motivação docente em uma instituição privada de ensino superior, considerando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e contribuições recentes sobre suporte organizacional, engajamento e gestão acadêmica.

A contribuição do estudo é aplicada e gerencial. O artigo evidencia que autonomia, realização profissional e boas relações interpessoais favorecem a motivação docente, mas não substituem políticas institucionais permanentes. A principal implicação é que instituições de ensino superior precisam transformar práticas pontuais de valorização em mecanismos sistemáticos de reconhecimento, participação, formação continuada e acompanhamento do clima organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão Estratégica de Pessoas em Instituições de Ensino Superior

Instituições de ensino superior são organizações intensivas em conhecimento, cuja qualidade depende fortemente da atuação de seus profissionais. Nesse ambiente, a gestão de pessoas não se limita à contratação, ao controle de jornada ou ao cumprimento de normas trabalhistas. Ela envolve práticas de desenvolvimento, reconhecimento, comunicação, acompanhamento, liderança e alinhamento entre objetivos institucionais e expectativas profissionais (Chen, 2025; Mascarenhas; Galvão; Marques, 2022; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

Em instituições privadas, a gestão acadêmica enfrenta o desafio de equilibrar exigências pedagógicas, regulatórias e financeiras. O professor é demandado a qualificar o ensino, acompanhar mudanças curriculares, responder a processos avaliativos, utilizar tecnologias educacionais e contribuir para a retenção dos estudantes. Quando essas exigências não são acompanhadas por suporte institucional adequado, podem gerar sobrecarga, distanciamento e redução do engajamento (Franco *et al.*, 2021; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

O suporte organizacional percebido refere-se à percepção de que a instituição valoriza as contribuições do trabalhador e se preocupa com seu bem-estar. No ensino superior, esse suporte se expressa em práticas como escuta ativa, clareza nas orientações, apoio da coordenação, oportunidades de formação, reconhecimento profissional e participação em decisões acadêmicas. Chen (2025) identifica relação positiva entre suporte organizacional percebido, autoeficácia, engajamento no trabalho e satisfação profissional de docentes do ensino superior.

A gestão de pessoas em IES deve operar como parte da estratégia acadêmica. O reconhecimento docente, a comunicação com a gestão, a formação continuada e o acompanhamento do clima organizacional não são ações periféricas. São condições para sustentar vínculos profissionais, favorecer a qualidade do ensino e reduzir riscos de desmotivação. Mascarenhas, Galvão e Marques (2022) reforçam essa perspectiva ao evidenciar que suporte organizacional, identificação institucional e engajamento estão associados à satisfação no trabalho em contexto de ensino superior.

Ambiente de Trabalho, Suporte Organizacional e Satisfação Docente

O ambiente de trabalho docente compreende fatores materiais, relacionais, simbólicos e institucionais. Inclui infraestrutura, recursos pedagógicos, relações interpessoais, autonomia, comunicação, liderança, reconhecimento, carga de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e percepção de justiça organizacional (Mgaiwa, 2021; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

A satisfação docente tende a emergir quando o professor percebe coerência entre aquilo que a instituição exige e aquilo que oferece como suporte para o desempenho profissional. Essa relação é particularmente relevante em instituições privadas de ensino superior, nas quais as pressões por qualidade acadêmica, inovação pedagógica, retenção discente e sustentabilidade financeira ampliam a complexidade do trabalho docente (Mgaiwa, 2021; Franco *et al.*, 2021).

O suporte organizacional assume papel central nessa relação. Quando o docente percebe que suas demandas são ouvidas, que há abertura para participação e que sua atuação é reconhecida, amplia-se a possibilidade de engajamento. Por outro lado, quando as ações institucionais são pontuais, pouco comunicadas ou dependentes apenas da iniciativa individual de coordenadores, a motivação tende a ficar vulnerável (Chen, 2025; Mascarenhas; Galvão; Marques, 2022).

No contexto da gestão acadêmica, boas relações interpessoais são relevantes, mas não suficientes. Elas contribuem para um clima institucional positivo, porém precisam ser convertidas em práticas permanentes. Uma instituição pode apresentar boa convivência entre docentes e gestores e, ainda assim, possuir fragilidades na institucionalização de políticas de valorização, formação e reconhecimento (Mgaiwa, 2021; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

Engajamento, Bem-Estar e Motivação Docente

A motivação docente está relacionada ao modo como o professor atribui sentido ao trabalho, percebe sua contribuição institucional e avalia as condições oferecidas para exercer sua atividade. No ensino superior, essa motivação se conecta ao engajamento, entendido como disposição para investir energia, envolvimento e dedicação nas atividades profissionais (Geremia; Luna; Silva, 2026).

O engajamento docente depende de recursos de trabalho capazes de sustentar a atuação profissional. Entre esses recursos estão autonomia, apoio da gestão, reconhecimento, clareza de

expectativas, oportunidade de desenvolvimento, relações colaborativas e participação nas decisões. Chen (2025) demonstra que o engajamento no trabalho exerce papel relevante na relação entre suporte organizacional percebido e satisfação profissional docente, enquanto Geremia, Luna e Silva (2026) associam realização profissional e engajamento no trabalho de docentes universitários.

O bem-estar também se tornou dimensão relevante na análise do trabalho docente. Franco *et al.* (2021) destacam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional no ensino superior está associado a fatores como estresse, condições institucionais, ambiente saudável e organização do trabalho. Essa discussão é importante porque a intensificação das demandas acadêmicas pode comprometer a satisfação e a permanência dos docentes quando não há suporte institucional adequado.

Assim, a motivação docente não deve ser tratada apenas como disposição subjetiva. Ela expressa a relação entre sentido atribuído ao trabalho, recursos institucionais disponíveis e reconhecimento recebido. A questão central não é apenas identificar se o docente está satisfeito, mas compreender quais condições sustentam sua satisfação e quais fragilidades podem comprometer seu engajamento ao longo do tempo (Geremia; Luna; Silva, 2026; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg no Contexto Acadêmico

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, autonomia e uso das próprias capacidades. Os fatores higiênicos referem-se ao contexto do trabalho, como condições físicas, políticas organizacionais, supervisão, remuneração, segurança e relações interpessoais (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959).

Essa distinção é útil para analisar a docência superior porque permite diferenciar aquilo que produz motivação daquilo que apenas reduz insatisfação. No ambiente acadêmico, autonomia pedagógica, realização com o ensino, reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento aproximam-se dos fatores motivacionais. Já relacionamento com coordenação, comunicação institucional, políticas de gestão, treinamentos e condições gerais de trabalho correspondem aos fatores higiênicos.

Herzberg (1997) argumenta que a presença de fatores higiênicos adequados evita insatisfações, mas não garante motivação elevada. A motivação tende a se fortalecer quando o trabalhador percebe realização, reconhecimento, responsabilidade e possibilidade de crescimento. No contexto docente, isso significa que um ambiente relacional positivo é necessário, mas insuficiente para sustentar o engajamento profissional quando não há políticas consistentes de reconhecimento e desenvolvimento.

Estudos recentes reforçam a pertinência dessa abordagem para o ensino superior. Zhang e Gandham (2025) mostram que a satisfação docente é influenciada pela combinação entre fatores motivacionais, fatores higiênicos e variáveis institucionais, como liderança, condições de trabalho, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Essa leitura permite atualizar a teoria de Herzberg sem abandonar sua contribuição central.

Neste artigo, a Teoria dos Dois Fatores é utilizada como matriz interpretativa para organizar os achados em duas dimensões: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Essa matriz permite examinar se o ambiente de trabalho da instituição pesquisada apenas evita insatisfações ou se também produz condições consistentes para a motivação docente.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa. O estudo de caso foi adotado por permitir a análise aprofundada de um fenômeno organizacional em seu contexto real, considerando a relação entre ambiente de trabalho, práticas de gestão acadêmica e motivação docente em uma instituição privada de ensino superior (Priya, 2021).

A abordagem quali-quantitativa foi utilizada para integrar evidências numéricas e interpretações qualitativas sobre o fenômeno investigado. Segundo Creswell e Creswell (2023), a combinação entre dados quantitativos e qualitativos amplia a compreensão do objeto quando uma única abordagem não é suficiente para explicar sua complexidade. Nesta pesquisa, os dados quantitativos permitiram identificar a percepção dos docentes sobre fatores associados à motivação, enquanto os dados qualitativos contribuíram para compreender a leitura dos gestores acadêmicos sobre práticas institucionais relacionadas ao ambiente de trabalho.

O campo empírico foi uma instituição privada de ensino superior localizada na região Sudeste do Brasil. A coleta de dados foi realizada em abril de 2026. Por razões éticas e de

confidencialidade, foram omitidos o nome da instituição, a localização específica, os cursos e os cargos dos participantes. Os cursos investigados foram agrupados em duas áreas de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas. Esse procedimento preservou a estrutura analítica da pesquisa e reduziu o risco de identificação institucional ou individual.

A unidade de análise foi a instituição privada de ensino superior investigada. A unidade de observação foi composta por docentes vinculados às áreas analisadas e por gestores acadêmicos relacionados à gestão institucional e à gestão de curso. Participaram da etapa quantitativa 17 docentes, correspondentes à totalidade dos professores vinculados às áreas pesquisadas no período da coleta. Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores acadêmicos.

A seleção dos participantes foi intencional, definida pela vinculação direta ao fenômeno investigado. Foram incluídos docentes em atuação nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas da instituição pesquisada e gestores acadêmicos com participação em práticas de coordenação, acompanhamento ou gestão docente. Essa estratégia foi adequada ao objetivo do estudo, pois a pesquisa buscou compreender percepções e práticas relacionadas ao ambiente de trabalho e à motivação docente em um contexto institucional específico.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: questionário estruturado e entrevista semiestruturada. O questionário docente foi composto por duas partes. A primeira reuniu informações de caracterização dos respondentes, incluindo sexo, idade, titulação, tempo de docência e estado civil. A segunda parte apresentou 15 assertivas sobre relacionamento com a coordenação, autonomia, realização profissional, escuta institucional, reconhecimento, relacionamento com a direção, incentivo ao desempenho, oportunidades de desenvolvimento, ambiente educacional, treinamentos, ações motivadoras, satisfação profissional, participação em inovações educacionais e uso da motivação como instrumento de gestão.

As assertivas do questionário foram respondidas por meio de escala do tipo Likert de cinco pontos, composta pelas opções: discordo plenamente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo plenamente. Para fins de tratamento estatístico, as respostas foram organizadas em ordem crescente de concordância. O item 9, por apresentar redação em sentido negativo, foi recodificado antes do cálculo da consistência interna, de modo que todos os itens mantivessem a mesma direção interpretativa. Assim, escores mais elevados passaram a representar percepção mais favorável em relação ao ambiente de trabalho e aos fatores associados à motivação docente.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi aplicado aos gestores acadêmicos e contemplou questões sobre a influência do ambiente de trabalho na motivação docente, teorias motivacionais conhecidas, ações institucionais de bem-estar, incentivos profissionais, uso da motivação na gestão educacional, treinamentos, indicadores de desempenho e práticas desenvolvidas para manter o corpo docente motivado. A entrevista semiestruturada foi utilizada por permitir maior aprofundamento do fenômeno, mantendo um eixo comum de investigação e, ao mesmo tempo, possibilitando a exploração de aspectos emergentes nas respostas dos participantes.

Os itens do questionário e as questões da entrevista foram organizados a partir da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, contemplando fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais incluíram autonomia, realização profissional, reconhecimento, crescimento, responsabilidade, participação e oportunidades de desenvolvimento. Os fatores higiênicos abrangeram relacionamento com gestores e coordenações, ambiente de trabalho, comunicação institucional, ações formativas, políticas organizacionais e condições gerais de atuação docente (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959; Herzberg, 1997).

Os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva, com apresentação de frequências absolutas e percentuais. Inicialmente, foram descritas as características dos participantes, considerando sexo, faixa etária, titulação e tempo de experiência docente. Em seguida, foram examinadas as respostas relacionadas aos fatores motivacionais e higiênicos. Considerando o número restrito de respondentes, não foram realizados testes inferenciais, pois o objetivo foi descrever e interpretar a percepção do grupo investigado, sem pretensão de generalização estatística para outras instituições.

A consistência interna do questionário foi examinada por meio do coeficiente alfa de Cronbach. O resultado obtido foi de 0,939, indicando elevada consistência interna das respostas no grupo pesquisado. Esse resultado foi interpretado como evidência de confiabilidade interna do instrumento no contexto específico da investigação, sem caracterizá-lo como validação ampla da escala. Essa cautela é necessária porque o alfa de Cronbach avalia a consistência entre itens, mas não substitui outras evidências de validade do instrumento, especialmente em estudos com amostras reduzidas (Dorsah, 2026).

Os dados qualitativos provenientes das entrevistas foram analisados por análise qualitativa de conteúdo. Esse procedimento permitiu organizar os relatos dos gestores, identificar sentidos recorrentes e relacionar as evidências qualitativas às categorias teóricas do estudo. A análise seguiu três etapas: leitura integral do material, identificação de unidades de sentido e

agrupamento das evidências em categorias vinculadas aos fatores motivacionais, fatores higiênicos e práticas institucionais de gestão docente. A análise qualitativa de conteúdo é adequada para examinar dados textuais de forma sistemática, preservando a interpretação contextual dos significados produzidos pelos participantes (Bohm; Sundqvist, 2025).

A integração dos dados foi realizada por triangulação entre as respostas dos docentes, as entrevistas com os gestores e o referencial teórico adotado. Essa estratégia permitiu confrontar a percepção docente com a visão da gestão acadêmica, ampliando a compreensão sobre a forma como o ambiente de trabalho interfere na motivação. A análise final foi organizada em duas dimensões principais: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Essa organização permitiu verificar se o ambiente institucional apenas reduz fontes de insatisfação ou se também oferece condições capazes de sustentar motivação, reconhecimento e engajamento docente.

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa foi precedida de autorização institucional para a coleta dos dados. Foram adotados procedimentos de confidencialidade, anonimização dos participantes e omissão de informações capazes de identificar a instituição, os cursos ou os cargos específicos dos respondentes. Os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, preservando-se a integridade metodológica da pesquisa e a confidencialidade institucional e individual.

Como limitação metodológica, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única instituição privada de ensino superior, com número restrito de participantes e foco em duas áreas do conhecimento. Desse modo, os resultados não permitem generalização estatística para o conjunto das instituições de ensino superior. Ainda assim, o estudo oferece contribuição analítica e gerencial ao evidenciar como fatores do ambiente de trabalho, suporte organizacional e práticas de gestão acadêmica podem interferir na motivação docente em contexto institucional específico.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos Docentes Pesquisados

Participaram da pesquisa 17 docentes vinculados às áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas de uma instituição privada de ensino superior. O grupo foi composto por 10 docentes do sexo masculino, correspondentes a 59% dos respondentes, e sete docentes do sexo feminino, equivalentes a 41%.

Em relação à faixa etária, observou-se predominância de docentes com mais de 42 anos, grupo que representou 59% da amostra. Quanto à titulação, sete participantes eram doutores, seis especialistas e quatro mestres. No que se refere ao tempo de experiência, nove docentes possuíam acima de 16 anos de atuação na docência, indicando um corpo docente com trajetória acadêmica consolidada.

Tabela 1 - Perfil dos docentes pesquisados

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	10	59%
Sexo	Feminino	7	41%
Faixa etária	Acima de 42 anos	10	59%
Faixa etária	36 a 40 anos	2	12%
Faixa etária	31 a 35 anos	3	17%
Faixa etária	25 a 30 anos	2	12%
Titulação	Doutorado	7	41%
Titulação	Especialização	6	35%
Titulação	Mestrado	4	24%
Tempo de docência	Mais de 15 anos	9	53%
Tempo de docência	Acima de 16 anos	1	6%
Tempo de docência	6 a 10 anos	5	29%
Tempo de docência	1 a 5 anos	2	12%

Fonte: Elaboração própria

O perfil dos respondentes é relevante para a interpretação dos resultados. A predominância de docentes com idade mais elevada, titulação *stricto sensu* e tempo expressivo de experiência sugere que as percepções analisadas não decorrem de inserção inicial na carreira, mas de avaliações produzidas por profissionais com vivência acumulada no ensino superior.

Fatores Motivacionais: Autonomia, Realização e Reconhecimento

A análise dos fatores motivacionais evidenciou percepção favorável dos docentes em relação à autonomia, realização profissional, reconhecimento, escuta institucional, estímulo ao desempenho e oportunidades de desenvolvimento. Esses elementos se aproximam dos fatores motivacionais descritos por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), pois estão relacionados ao conteúdo do trabalho, ao sentido atribuído à atividade profissional e à possibilidade de crescimento.

A autonomia apresentou o resultado mais expressivo. Todos os docentes concordaram,

total ou parcialmente, que a autonomia concedida favorece a execução do trabalho com satisfação. Entre eles, 76,5% concordaram totalmente e 23,5% concordaram parcialmente. Esse resultado indica que a instituição oferece margem de liberdade para a atuação docente, aspecto central no ensino superior, em que a prática pedagógica exige capacidade de decisão, adaptação metodológica e responsabilidade sobre o processo de ensino-aprendizagem.

A realização profissional também apresentou avaliação integralmente positiva. Do total de respondentes, 58,8% concordaram totalmente e 41,2% concordaram parcialmente que se sentem realizados profissionalmente na instituição. Esse achado reforça a presença de sentido no exercício da atividade docente, dimensão associada à motivação intrínseca e ao conteúdo do trabalho, conforme a Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1997).

A escuta institucional apresentou percepção majoritariamente positiva, embora menos intensa. Quando questionados se suas sugestões e ideias são ouvidas e aplicadas pela instituição, 29,4% dos docentes concordaram totalmente e 52,9% concordaram parcialmente. O resultado indica abertura institucional, mas também sugere espaço para fortalecer mecanismos formais de participação docente, especialmente em processos de inovação pedagógica, planejamento acadêmico e tomada de decisão.

No item reconhecimento, 41,2% dos docentes concordaram totalmente e 35,3% concordaram parcialmente que seu trabalho é reconhecido pela direção da instituição. Apesar da predominância de respostas positivas, 17,6% discordaram parcialmente. Esse dado merece atenção porque o reconhecimento é um dos fatores centrais da motivação no trabalho. Quando o reconhecimento não é percebido de forma clara por todos os docentes, podem surgir percepção de invisibilidade profissional, redução do engajamento e fragilização do vínculo institucional.

O incentivo ao desempenho também apresentou maioria positiva. Entre os docentes, 41,2% concordaram totalmente e 35,3% concordaram parcialmente que seu desempenho é incentivado pela direção acadêmica. Em relação às oportunidades de aquisição de novas competências, 52,9% concordaram totalmente e 23,5% concordaram parcialmente. Esses resultados indicam presença de estímulos ao desenvolvimento, ainda que não permitam afirmar, isoladamente, que tais práticas estejam consolidadas como política institucional sistemática.

Tabela 2 - Síntese dos fatores motivacionais percebidos pelos docentes

Fator analisado	Concordância total	Concordância parcial	Leitura analítica
Autonomia no trabalho	76,5%	23,5%	Fator motivacional consolidado, com concordância integral dos respondentes.
Realização profissional	58,8%	41,2%	Indica satisfação ampla com a atividade docente.
Sugestões e ideias ouvidas	29,4%	52,9%	Percepção majoritariamente positiva, mas com espaço para ampliar participação.
Reconhecimento pelos gestores	41,2%	35,3%	Resultado favorável, embora haja grupo que não percebe reconhecimento suficiente.
Desempenho incentivado	41,2%	35,3%	Indica presença de estímulos, mas não necessariamente como política estruturada.
Oportunidades e novas competências	52,9%	23,5%	Sinaliza valorização do desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que a motivação docente, no contexto pesquisado, está fortemente associada à autonomia e à realização profissional. Essa evidência dialoga com estudos recentes sobre satisfação no ensino superior, nos quais autonomia, suporte institucional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento aparecem como recursos relevantes para o engajamento docente (Chen, 2025; Geremia; Luna; Silva, 2026; Zhang; Gandham, 2025; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

Os dados sobre reconhecimento, escuta e incentivo ao desempenho revelam que a motivação não deve depender apenas de relações positivas ou da iniciativa individual de gestores. Ela requer práticas institucionais permanentes.

Fatores Higiênicos: Relacionamento, Ambiente de Trabalho e Gestão Acadêmica

Os fatores higiênicos foram analisados a partir das dimensões relacionamento com a coordenação, relacionamento com gestores, influência do ambiente educacional, treinamentos e ações motivadoras desenvolvidas pelas coordenações. Na perspectiva de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), esses fatores estão relacionados ao contexto do trabalho e atuam principalmente na prevenção da insatisfação.

O relacionamento entre coordenação pedagógica e docentes apresentou avaliação expressivamente positiva. Do total de participantes, 94,1% concordaram total ou parcialmente

que esse relacionamento é excelente. O relacionamento profissional com os gestores também foi avaliado favoravelmente, com 88,2% de concordância total ou parcial. Esses resultados indicam a existência de um ambiente relacional satisfatório, marcado por proximidade entre docentes, coordenações e direção acadêmica.

A influência do ambiente educacional na motivação foi avaliada por meio de item redigido em sentido negativo: “O ambiente educacional em que trabalho não interfere na motivação dos professores”. A discordância total ou parcial de 52,9% dos docentes indica que, para a maioria dos respondentes, o ambiente institucional interfere na motivação. Esse resultado é central para o artigo, pois confirma que a motivação docente não pode ser explicada apenas por características individuais, mas deve ser analisada em articulação com o contexto de trabalho.

A percepção sobre treinamentos oferecidos pela direção acadêmica apresentou maior divisão. Embora 52,9% tenham concordado total ou parcialmente que a direção realiza treinamentos com o corpo docente utilizando teorias motivacionais, 47,1% discordaram total ou parcialmente. Essa dispersão indica que as ações formativas não são percebidas de modo uniforme, sugerindo fragilidade na comunicação, frequência ou institucionalização dessas práticas.

As ações motivadoras desenvolvidas pelas coordenações foram percebidas positivamente por 64,7% dos docentes, considerando concordância total ou parcial. Entretanto, a presença de respostas neutras e discordantes indica que essas ações ainda não alcançam todos os professores de maneira homogênea. Esse ponto é relevante porque práticas motivacionais pouco sistematizadas tendem a depender da atuação individual de coordenadores, reduzindo sua continuidade institucional.

Tabela 3 - Síntese dos fatores higiênicos percebidos pelos docentes

Fator analisado	Resultado predominante	Leitura analítica
Relacionamento com a coordenação	94,1% de concordância total ou parcial	Indica forte percepção positiva da relação com a coordenação.
Relacionamento com gestores	88,2% de concordância total ou parcial	Reforça ambiente relacional satisfatório.
Influência do ambiente educacional na motivação	52,9% discordam que o ambiente não interfere	Confirma que o ambiente é percebido como fator que afeta a motivação.
Treinamentos com teorias motivacionais	52,9% concordam total ou parcialmente; 47,1% discordam total ou parcialmente	Indica percepção dividida e necessidade de sistematização.
Ações motivadoras das coordenações	64,7% concordam total ou parcialmente	Sugere presença de ações, mas com alcance ainda desigual.

Fonte: Elaboração própria

Os achados revelam que o ambiente pesquisado possui relações interpessoais favoráveis, especialmente no contato dos docentes com coordenações e gestores. No entanto, também evidenciam que bons relacionamentos não substituem políticas formais de gestão de pessoas. Essa distinção é coerente com Herzberg (1997), para quem fatores higiênicos adequados reduzem fontes de insatisfação, mas não garantem motivação duradoura.

Para que o ambiente relacional positivo se converta em engajamento sustentável, é necessário articular relacionamento, reconhecimento, formação, escuta e desenvolvimento profissional, elementos associados ao suporte organizacional e aos recursos institucionais que favorecem a satisfação docente no ensino superior (Mgaiwa, 2021; Mascarenhas; Galvão; Marques, 2022; Zhou; Alias; Hamid, 2026).

Fragilidades Institucionais e Implicações para a Gestão Acadêmica

Apesar da percepção favorável em várias dimensões, os resultados indicam fragilidades na institucionalização da motivação como prática de gestão acadêmica. A principal evidência está na dispersão das respostas sobre treinamentos, ações motivadoras e uso da motivação como instrumento facilitador da gestão educacional.

Quando questionados se os gestores utilizam a motivação como instrumento facilitador da gestão educacional, 23,5% dos docentes concordaram totalmente e 23,5% concordaram parcialmente. Entretanto, 41,2% discordaram parcialmente. Esse resultado demonstra que, para parte expressiva dos docentes, a motivação ainda não aparece como diretriz claramente incorporada à gestão institucional.

A percepção sobre a preocupação da coordenação acadêmica com a satisfação profissional dos professores foi majoritariamente positiva, mas não unânime. Aproximadamente 65% dos docentes concordaram total ou parcialmente com essa afirmação, enquanto 23,5% permaneceram neutros e 11,8% discordaram parcialmente. Esse padrão sugere que há preocupação institucional, mas sua comunicação ou efetividade ainda não atinge todos os respondentes.

A questão relativa à motivação como parte do cotidiano de todos os colaboradores apresentou maior dispersão. Apenas 41,1% concordaram total ou parcialmente, enquanto 23,5% se mantiveram neutros, 23,5% discordaram parcialmente e 11,8% discordaram totalmente. Esse achado reforça a interpretação de que a motivação é percebida como presente em algumas práticas, mas não como elemento consolidado da cultura institucional.

A análise integrada dos resultados indica uma tensão central: os docentes reconhecem autonomia, realização profissional e boas relações interpessoais, mas não percebem de forma homogênea a existência de políticas sistemáticas de motivação, reconhecimento e desenvolvimento. Essa tensão é relevante para a gestão acadêmica porque mostra que a satisfação docente não depende apenas de relações cordiais ou liberdade pedagógica. Ela exige mecanismos institucionais capazes de sustentar reconhecimento, participação e crescimento profissional (Chen, 2025; Geremia; Luna; Silva, 2026).

Essa evidência dialoga com a literatura recente sobre suporte organizacional e engajamento. Chen (2025) mostra que a percepção de apoio institucional se relaciona à satisfação e ao engajamento de docentes do ensino superior. Mascarenhas, Galvão e Marques (2022) também demonstram que suporte organizacional e identificação institucional influenciam a satisfação no trabalho. Zhou, Alias e Hamid (2026) reforçam que a satisfação no ensino superior é condicionada por recursos organizacionais, liderança, autonomia, reconhecimento e condições de trabalho. No contexto desta pesquisa, isso significa que a instituição possui condições relacionais favoráveis, mas precisa ampliar a formalização de práticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista aplicado, os resultados indicam a necessidade de transformar ações pontuais em políticas permanentes. Isso inclui criação de mecanismos formais de escuta docente, calendário de formação continuada, práticas transparentes de reconhecimento, acompanhamento periódico do clima organizacional e participação dos professores em decisões acadêmicas que afetem diretamente seu trabalho.

Matriz de Triangulação dos Achados

A triangulação entre questionário docente, entrevistas com gestores e referencial teórico permitiu organizar os achados em quatro eixos analíticos: autonomia e realização profissional; reconhecimento e escuta; relações interpessoais; e institucionalização das práticas motivacionais. Essa organização evidencia que o ambiente de trabalho interfere na motivação docente tanto por fatores ligados ao conteúdo do trabalho quanto por fatores vinculados ao contexto institucional.

Quadro 1 - Matriz de triangulação dos achados

Achado quantitativo	Eixo qualitativo investigado	Categoria teórica	Implicação gerencial
Alta concordância quanto à autonomia docente	Influência do ambiente de trabalho na motivação	Fator motivacional	Preservar a autonomia pedagógica como prática institucional.
Elevada realização profissional	Incentivos, bem-estar e oportunidades de desenvolvimento	Fator motivacional	Articular a realização profissional a reconhecimento e desenvolvimento docente.
Reconhecimento positivo, mas não unânime	Ações motivadoras e incentivos profissionais	Fator motivacional	Criar critérios e práticas formais de reconhecimento docente.
Relacionamento positivo com coordenação e gestores	Atuação da gestão no processo ensino-aprendizagem	Fator higiênico	Manter proximidade entre gestão e docentes, com canais permanentes de comunicação.
Percepção dividida sobre treinamentos	Formação e uso de teorias motivacionais	Fator higiênico/institucional	Estruturar calendário de formação continuada e comunicar suas finalidades.
Dispersão quanto à motivação como prática cotidiana	Motivação como instrumento de gestão educacional	Política institucional	Incorporar a motivação docente à gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

A matriz evidencia que a instituição pesquisada apresenta base relacional favorável, mas ainda carece de maior sistematização das práticas de gestão docente. O principal desafio não está na ausência de satisfação, mas na necessidade de transformar percepções positivas em políticas institucionais consistentes. Esse achado constitui a principal contribuição aplicada do estudo para instituições privadas de ensino superior.

CONCLUSÃO

Este artigo analisou de que forma o ambiente de trabalho interfere na motivação de docentes vinculados às áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Exatas em uma instituição privada de ensino superior. A análise foi orientada pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e por contribuições recentes sobre suporte organizacional, engajamento e gestão acadêmica.

Os resultados indicam que a instituição pesquisada apresenta condições favoráveis à motivação docente, especialmente no que se refere à autonomia, realização profissional, relacionamento interpessoal e oportunidades de desenvolvimento. Esses elementos aproximam-se dos fatores motivacionais descritos por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), pois estão vinculados ao conteúdo do trabalho e à percepção de sentido, responsabilidade e crescimento

profissional.

Também se observou avaliação positiva dos fatores higiênicos, principalmente nas relações entre docentes, coordenações e gestores. O bom relacionamento institucional contribui para reduzir fontes de insatisfação e favorece um ambiente acadêmico mais colaborativo. No entanto, conforme a lógica da Teoria dos Dois Fatores, relações interpessoais satisfatórias não garantem, isoladamente, motivação duradoura quando não são acompanhadas por práticas formais de reconhecimento, escuta e desenvolvimento profissional.

A principal contribuição do estudo está na identificação de uma tensão gerencial relevante: os docentes percebem autonomia, realização e boas relações acadêmicas, mas não reconhecem de forma homogênea a motivação como prática institucional sistemática. Assim, o desafio da gestão acadêmica não está apenas em preservar um ambiente relacional positivo, mas em transformar ações pontuais em políticas permanentes de gestão de pessoas.

Do ponto de vista aplicado, os achados indicam que instituições privadas de ensino superior devem estruturar mecanismos formais de reconhecimento docente, canais periódicos de escuta, programas de formação continuada, acompanhamento do clima organizacional e participação dos professores em decisões acadêmicas que afetem diretamente seu trabalho. Essas práticas podem fortalecer o suporte organizacional percebido, ampliar o engajamento e reduzir a dependência de iniciativas isoladas de gestores ou coordenadores.

O estudo contribui para a gestão de instituições de ensino superior ao evidenciar que a motivação docente não deve ser tratada como responsabilidade exclusiva do professor ou como consequência espontânea de boas relações interpessoais. Ela depende da articulação entre fatores motivacionais, fatores higiênicos e políticas institucionais capazes de sustentar reconhecimento, pertencimento e desenvolvimento profissional. Essa leitura dialoga com estudos recentes que relacionam suporte organizacional, engajamento e satisfação no trabalho docente (Chen, 2025; Mascarenhas; Galvão; Marques, 2022; Zhang; Gandham, 2025).

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única instituição privada de ensino superior, com número restrito de participantes e foco em duas áreas do conhecimento. Os resultados, portanto, não permitem generalização estatística para o conjunto das instituições de ensino superior. Ainda assim, oferecem contribuição analítica e gerencial ao demonstrar como fatores do ambiente de trabalho podem interferir na motivação docente em um contexto institucional específico.

Pesquisas futuras podem ampliar a investigação para diferentes instituições, públicas e

privadas, incluindo outras áreas do conhecimento e maior número de participantes. Também são recomendados estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução da motivação docente ao longo do tempo e avaliar os efeitos de políticas institucionais de reconhecimento, formação e desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

BOHM, Ingela; SUNDQVIST, Joachim. Qualitative content analysis: a step-by-step guide for beginners to the method, theories, epistemology, ontology, and rigour. *The Qualitative Report*, v. 30, n. 9, p. 4236-4263, 2025. DOI: 10.46743/2160-3715/2025.7211.

CHEN, Mei. Exploring the influencing effect of tertiary teachers' perceived organizational support and teacher self-efficacy on their job satisfaction: the mediating role of teacher work engagement. *Frontiers in Psychology*, v. 16, artigo 1609824, 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1609824.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2023.

DORSAH, Philip. The use of Cronbach's alpha reliability in educational research: a systematic review. *European Journal of Contemporary Education and E-Learning*, v. 4, n. 2, p. 39-50, 2026. DOI: 10.59324/ejceel.2026.4(2).04.

FRANCO, Luciane Silva; PICININ, Claudia Tania; PILATTI, Luiz Alberto; FRANCO, Antonio Carlos. Work-life balance in higher education: a systematic review of the impact on the well-being of teachers. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 112, p. 691-717, jul./set. 2021. DOI: 10.1590/S0104-403620210002903021.

GEREMIA, Hellen Cristine; LUNA, Iúri Novaes; SILVA, Narbal. Realização profissional e engajamento no trabalho de docentes. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 51, e135754, 2026. DOI: 10.1590/2175-6236135754vs01.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior 2024: notas estatísticas*. Brasília, DF: INEP, 2025. 34 p. ISBN 978-65-5801-095-1.

MASCARENHAS, Carla; GALVÃO, Anderson Rei; MARQUES, Carla Susana. How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, artigo 66, 2022. DOI: 10.3390/admsci12020066.

MGAIWA, Samson John. Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: the role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, v. 4, n. 1, artigo 100143, 2021. DOI: 10.1016/j.ssaho.2021.100143.

PRIYA, Arya. Case study methodology of qualitative research: key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, v. 70, n. 1, p. 94-110, 2021. DOI: 10.1177/0038022920970318.

ZHANG, Mengzhong; GANDHAM, Ganitha. Faculty job satisfaction in higher education: a systematic review of empirical studies through Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Management World*, v. 2025, n. 6, p. 37-50, 2025. DOI: 10.53935/jomw.v2024i4.1222.

ZHOU, Yan; ALIAS, Bity Salwana; HAMID, Aida Hanim A. A systematic review of job satisfaction research in higher education (2021-2025). *Environment and Social Psychology*, v. 11, n. 2, artigo 4493, 2026. DOI: 10.59429/esp.v11i2.4493.