

A INVESTIGAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR: A DIMENSÃO ESQUECIDA

Herivelto Moreira

Resumo

O artigo aborda uma questão central que envolve a profissão do professor - a motivação. Demonstra que a motivação é um fenômeno complexo e se constitui um elemento essencial à própria razão de ser professor. Apresenta o problema da motivação do ponto de vista científico, cujas teorias são fundamentadas historicamente por renomados autores internacionais. Analisa também uma questão de suma importância - a carência de pesquisas neste campo, sobretudo no nosso país. Finalmente, sugere o estudo de uma série de questões a serem oportunamente pesquisadas, tendo em mente os conteúdos da motivação e o significado da dimensão humana no trabalho do professor.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Insatisfação, Pesquisa Interpretativa, Dimensão Humana.

Abstract

The article approaches a central issue that involves the teacher's profession - the motivation. It demonstrates that motivation is a complex phenomenon and an essential element to the very reason of being a teacher. It presents the problem of motivation from the scientific point of view including theories which are based historically by prominent international authors. It analyses also an extremely important topic - the lack of research in this field, especially in our country. Finally, it suggests the study of a number of questions to be researched, bearing in mind the contents of motivation and the meaning of the human dimension in teacher's work.

Key-words: Motivation, Satisfaction, Dissatisfaction, Interpretive Research, Human Dimension.

41

1. Introdução

Ser professor nunca foi e talvez nunca será um tarefa muito fácil, mesmo quando tomamos como base outras épocas e outros países onde os professores gozam de um maior prestígio junto à comunidade, pelo que representam como profissionais. Contudo, isto raramente, ou quase nunca, tem se traduzido em uma melhora em benefícios como um bom salário, reconhecimento, status ou até melhores condições de trabalho.

Na verdade, as pesquisas das condições de trabalho do professor têm evidenciado um forte declínio do moral entre os educadores e isto vem aumentando graças a vários fatores que interagem como os baixos salários, a falta de um plano de carreira que recompense a competência do professor, a perda da confiança da comunidade em geral na qualidade das escolas públicas e o tipo de educação que elas oferecem, bem como falta de autonomia profissional coletiva que na opinião de CARR e KEMMIS (1986:8), "se constitui em uma das áreas onde o professor está mais seriamente limitado como um profissional".

Todos os fatores acima citados, sugerem que a qualidade do ensino e a satisfação do professor no trabalho estão intimamente ligadas e que é improvável melhorar a qualidade do ensino sem primeiro entender quais as expectativas, motivos e interesses que ainda sustentam os professores em uma profissão em constante desvalorização.

⁴¹ Doutor em Educação, Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Desta maneira, qualquer tentativa de resgatar a dimensão humana do trabalho do professor precisa passar inevitavelmente pelo reconhecimento de que ele é um profissional que trabalha em um contexto historicamente determinado. Este contexto, na melhor das hipóteses, promove o individualismo e conseqüentemente o isolamento profissional.

Uma área de pesquisa com o professor que tem se mostrado muito promissora na tentativa de buscar este resgate é a investigação dos fatores que realmente motivam os professores no trabalho, dando especial atenção à natureza da interação entre as necessidades do indivíduo e as necessidades da organização.

2. A Motivação do Professor

A motivação humana é o estudo das determinantes do pensamento e da ação. Ela objetiva estudar “por que” o comportamento é iniciado, persiste e termina, como também as escolhas que são feitas. Os cientistas têm formulado teorias gerais que são guiadas por metáforas que tentam representar o que a pessoa é para desenvolver uma explanação científica que examine as questões acima.

O estudo da motivação humana tem sido um tema central na psicologia e tem se desenvolvido ao longo dos anos através de várias perspectivas originadas tanto de pesquisadores europeus (Freud, Lorenz e Heider) quanto de pesquisadores norte-americanos (Bandura, Weiner).

MAEHR e BRASKAMP (1986:3) sugerem que “muitas das discussões em termos de motivação resultam das observações na variação em cinco comportamentos padrões chamados de: direção, persistência, motivação continuada, intensidade e performance. Estas cinco áreas definem a motivação como um fenômeno complexo para ser estudado e entendido, já que podem se manifestar de diversas formas.

Historicamente, a motivação humana foi vista a partir da perspectiva das “pessoas como máquinas” (Teoria do Impulso (*Drive*), personalidade (algumas teorias da motivação para a realização) e as teorias da cognição social (teorias da atribuição, *self-efficacy* e metas de realização).

A pesquisa contemporânea em motivação não está mais baseada nas teorias do impulso ou dos instintos, mas sim muito mais na percepção social e nas perspectivas cognitivas. Weiner (1992) sugere que a psicologia da motivação mudou da “metáfora da máquina” (*Machine Metaphor*) para a “metáfora do ser humano semelhante a Deus” (*Godlike Metaphor*).

A metáfora das pessoas como máquinas resumia-se às primeiras abordagens da motivação e enfatizava que os comportamentos eram involuntários e pré-determinados, fixados e rotineiros, pelos quais a energia era transmitida. Se a máquina entrasse em desequilíbrio haveria um movimento de mudança para restabelecer o equilíbrio. Sob este título, Weiner incluiu as teorias psicanalítica, etológica, socio-biológica, impulso e gestalt e sugeriu que estas teorias dominaram a psicologia até os anos 50.

Segundo WEINER (1992:159), a metáfora do ser humano semelhante a Deus sugere que “os seres humanos são completamente informados a respeito de possíveis opções comportamentais, possuem completa racionalidade e são capazes de calcular os seus mais hedônicos cursos de ação”. Curso de ação hedônico se tornou um princípio prevalecente, advogado na maioria das teorias da motivação. Isto é, os seres humanos são motivados para buscar o prazer e evitar a dor. Por exemplo, os indivíduos são fundamentalmente motivados por incentivos, sucessos, realizações e satisfações e consideram qualquer coisa que for apropriado para conseguir isto. Tais teorias incluem as abordagens da expectativa (Vroom), a teoria da motivação para a realização (Atkinson), a teoria da aprendizagem social (Rotter) e a teoria da atribuição (Heider).

Houve, portanto, uma mudança paradigmática das teorias mecanicistas para as concepções do ser humano semelhante a Deus, o que deslocou a concentração dos pesquisadores do comportamento dos animais para o comportamento dos seres humanos. O cerne do estudo empírico da motivação humana passou a situar-se no sucesso, na falha na busca das realizações, nos níveis de aspiração e nas metas que o indivíduo estava buscando.

Esta pequena perspectiva histórica proporciona um fundo para podermos analisar a pesquisa da motivação no trabalho. Neste contexto, também houve uma mudança paradigmática

no mesmo sentido evidenciado pelas pesquisas da motivação humana. Esta mudança colocou no cenário da pesquisa a teoria da expectativa que proporcionou uma outra rota para analisar e prever quais os cursos de ação um indivíduo poderia escolher quando tivesse oportunidades de fazer escolhas pessoais com relação ao comportamento.

ROBERTSON et alii (1992:8) sugerem que a teoria da expectativa reconhece que “as pessoas têm diferentes necessidades, desejos e metas e propõem que as pessoas são organismos que tomam decisões e que continuamente (embora não necessariamente conscientes) tomam decisões a respeito da vida e aspectos relacionados com o trabalho”.

Na sua essência, a teoria sugere que a força motivacional para engajar em um comportamento é uma função multiplicativa das expectativas que a pessoa tem sobre quais as conseqüências resultarão do comportamento e o valor destas conseqüências. Segundo HALL (1994:91), a teoria da expectativa não busca apresentar uma simples explanação para a motivação no trabalho que se aplique a todas as pessoas. Ele continua argumentando que:

Uma grande vantagem da teoria da expectativa é que ela permite o fato de que as pessoas desejam vários resultados ao mesmo tempo. As pessoas podem buscar tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas ...e também explica por que algumas pessoas não se envolvem com o trabalho. Se as pessoas são orientadas para o avanço na carreira, mas o trabalho não contém essa possibilidade, então é mais provável que se tornem desengajadas.

No entanto, em termos de motivação no trabalho, as teorias mais utilizadas para explicar o comportamento humano têm sido aquelas rotuladas por alguns pesquisadores de teorias humanistas ou das necessidades, as quais incluem a teorias das necessidades de Maslow, a dos Dois Fatores de Herzberg e a de Alderfer (ERG) .

As teorias advogadas por Maslow, Alderfer e até certo ponto a teoria de Herzberg proporcionam um conjunto útil de categorias para analisar a motivação humana e chamam a nossa atenção para o fato de que as necessidades podem ser hierarquicamente organizadas, embora a hierarquia em si própria possa variar de indivíduo para indivíduo. Geralmente, cada uma destas teorias enfatizam um valor crescente aos fatores intrínsecos os quais permitem o desenvolvimento e o crescimento pessoal do indivíduo.

No entanto, TELFER e SWAN (1986:42) sugerem que:

O problema da motivação do professor se situa no preenchimento de necessidades de alta ordem em uma profissão onde os padrões de carreira podem ser limitados. O estabelecimento de metas em termos de resultados quantificáveis é difícil e o grau de manutenção dos procedimentos nas atividades rotineiras da escola podem ser uma verdadeira fonte de frustração. O resultado, portanto, é que a natureza do trabalho do professor em si próprio pode emergir como a principal fonte de satisfação no trabalho.

Os críticos dessas teorias sustentam que elas não resistem muito bem ao teste da pesquisa empírica e consideram que a importância da motivação intrínseca e extrínseca varia de acordo com a idade, gênero e raça.

Segundo HALL (1994:91), “essas teorias parecem que se aplicam apenas a uma elite minoritária de trabalhadores”. Para estes poucos a chance de estar envolvidos com o trabalho é importante, mas para a grande maioria, fatores como o salário e segurança no trabalho se constituem nos verdadeiros motivadores.

Após este breve resumo, é possível observar que a motivação no trabalho é um tópico que tem uma longa tradição na literatura de pesquisa. Considerando esta tradição, é possível afirmar que as pesquisas na motivação do professor têm recebido muito pouca atenção tanto na Europa quanto nos Estados Unidos (Nias, 1981; Lacey, 1977; Poppleton, 1988). Normalmente, as instituições de ensino e seus dirigentes assumem que os professores são naturalmente motivados e que a profissão proporciona todo o suporte necessário para que os mesmos mantenham a dedicação e conduzam as suas obrigações sempre de uma forma efetiva.

As poucas pesquisas na área da motivação do professor têm sido conduzidas a partir de duas abordagens: a abordagem psicológica que emprega vários conceitos como a satisfação no

trabalho, a satisfação ocupacional e a satisfação com a vida (Batchler, 1981; Menlo e Poppleton, 1990; Oliver et alii; 1988; Poppleton, 1988; Telfer e Swan, 1986) e se utilizam das teorias de Maslow, Herzberg e Alderfer, seguindo a tradição das pesquisas da motivação no trabalho, e uma abordagem sociológica que se concentra na socialização e na carreira do professor (Ball, 1987; Ball e Goodson, 1985; Lortie, 1975; Nias, 1981). Todas essas abordagens sugerem que as suposições acima não são verdadeiras, pois têm revelado que a motivação dos professores está sendo severamente ameaçada nos últimos anos.

É interessante notar que os pesquisadores têm até agora ignorado as teorias da expectativa na investigação da motivação do professor, e segundo Robertson et alii (1992), esta teoria tem sido reconhecida há muito tempo na psicologia acadêmica, mas a sua aplicação ao entendimento do comportamento no trabalho é relativamente recente.

Portanto, esta teoria se torna oportuna para investigar as fontes de satisfação e insatisfação do professor no desempenho de suas funções dentro da escola, passando inevitavelmente pela análise do sistema de recompensas que os professores consideram importantes.

A satisfação no trabalho tem ocupado um lugar de destaque na literatura em ciências sociais por muitos anos. Uma das razões para este destaque e interesse é a crença de que a satisfação no trabalho afeta a produtividade do trabalhador, o absenteísmo e a rotatividade, aumentando assim a eficiência organizacional. Outra razão para este interesse vem da noção de que a satisfação no trabalho pode ter sérias conseqüências para o bem-estar físico e mental do indivíduo.

Segundo LOCKE (1984:93), “a satisfação no trabalho está associada a uma série de conseqüências organizacionais e esta série de possíveis conseqüências e reações são muito variadas e complexas, pois, a satisfação no trabalho é simplesmente, antes de mais nada, uma resposta emocional”.

Apesar de anos de estudo e da atual popularidade do termo, não há um acordo sobre a definição de satisfação no trabalho. Como o conceito é definido depende da posição teórica do pesquisador. Uma abordagem teórica que tem mostrado algum grau de promessa na pesquisa atual é o da psicologia social, ou o modelo interacionista de satisfação no trabalho. A partir desta perspectiva, o conceito é normalmente definido como a experiência da pessoa na totalidade dos papéis e atividades no trabalho (Staw, 1983).

Tradicionalmente, a maior fonte de satisfação do professor tem sido o ato de ensinar. Contudo, outras fontes de satisfação no trabalho têm sido identificadas e Lortie (1975) sugere que as recompensas podem ser intrínsecas, extrínsecas e suplementares.

As recompensas intrínsecas consistem inteiramente nas avaliações subjetivas feitas com relação ao engajamento no trabalho e somente são visíveis à própria pessoa. Alguns exemplos deste tipo de recompensa são: a chance de se relacionar com os alunos, a aprendizagem dos alunos e o crescimento pessoal e profissional através do ensino.

As recompensas extrínsecas são normalmente associadas com os benefícios percebidos como: salário, status e poder. Estas recompensas são ditadas pela organização e existem independentemente do indivíduo que ocupa a função. As recompensas suplementares têm uma dimensão objetiva e subjetiva. Elas estão disponíveis para todos, mas podem apenas ser percebidas como recompensas por alguns indivíduos. Estas recompensas estão associadas com a segurança, férias prolongadas, estabilidade nos rendimentos, etc. Elas tendem a ser estáveis através do tempo e são normalmente tidas como certas ao invés de estar especificadas em contratos.

Em contrapartida, certos aspectos do trabalho também geram insatisfação. Para Nias (1981) a falta de satisfação é vista como um componente ativo da insatisfação e pode ser definido, segundo LOCKE (1985), como “uma resposta emocional negativa resultante da avaliação do trabalho como ignorar, frustrar, ou negar os valores do trabalho”. Isto é especialmente verdadeiro quando as expectativas de receber uma determinada recompensa foi a principal razão de se tornar professor. Portanto, é muito útil fazermos a distinção entre os fatores extrínsecos do trabalho que podem causar insatisfação e os fatores intrínsecos do trabalho que podem contribuir de maneira decisiva para a insatisfação. A maioria das insatisfações intrínsecas dos professores estão ao redor do relacionamento com os alunos em termos de indisciplina,

trabalhar com alunos que não querem aprender, etc. Os fatores de natureza extrínsecas são: o baixo salário, o aumento do trabalho administrativo, o status da profissão, etc.

Na verdade, não é possível sugerir que a performance do professor seja função apenas da motivação. Nem é possível assegurar que quanto maior for a sua satisfação maior será o seu desempenho no trabalho. Muito pelo contrário, algumas das evidências das pesquisas nesta área apontam no sentido de que quanto melhor for o desempenho do professor no seu trabalho maior será a sua satisfação.

No entanto, é possível que a pesquisa nesta área possa nos ajudar a entender melhor o que os professores pensam e sentem a respeito do trabalho, seus papéis e status como profissionais nas instituições de ensino e na sociedade como um todo.

3. Pesquisando o Professor

Algumas abordagens tentam mostrar os professores em termos puramente materialistas, em que os mesmos são vistos como agentes individuais competindo por avanços e promoções pessoais; outras sugerem que os professores são mais idealistas retratando-os como missionários altruístas.

Nenhuma destas duas abordagens é adequada, pois é preciso tentar investigar os professores nas escolas em termos substantivos, com o objetivo de buscar informações em uma área altamente negligenciada pela pesquisa, na tentativa de desenvolver conceitos que possam nos ajudar a melhor entender o professor dentro das nossas escolas. Em particular, é preciso enfatizar a relação entre as individualidades e o contexto do trabalho dos professores e as implicações desta relação para suas vidas dentro e fora da escola.

Paralelo a esta tentativa vem o reconhecimento da complexidade da tarefa dos professores e das implicações desta complexidade nas suas ações em sala de aula. É imprescindível, portanto, dar uma maior atenção aos professores como seres humanos, atores sociais com seus problemas e perspectivas, tentando uma carreira, lutando para atingir seus ideais ou apenas lutando para sobreviver no contexto do trabalho. Em muitos aspectos os professores têm se tornado oprimidos e na defensiva em um sistema educacional que não privilegia as necessidades individuais e muito menos a autonomia coletiva.

Portanto, é necessário concentrar esforços no sentido de também conduzir pesquisas interpretativas, além das pesquisas positivistas, no sentido de entender de uma maneira mais holística o que os professores realmente sentem, pensam e como agem nas salas de aula e no contexto da escola.

Baseado nisto, os modelos de pesquisa interpretativa segundo SPARKES (1992), surgem como uma alternativa, pois preocupam-se com o significado e as interpretações dos eventos da vida cotidiana e com a ação na vida social que acontece na interação concreta face a face, e acontece na sociedade mais ampla adjacente à cena da ação. Conduzir pesquisa interpretativa na educação envolve a observação participante intensa por um longo período no contexto escolar, seguido de uma longa reflexão sobre o que foi visto.

Esta reflexão acarreta no deliberado escrutínio do ponto de vista interpretativo do próprio pesquisador, em suas fontes teóricas e nas formas culturalmente apreendidas de ver um evento e compromissos pessoais. Assim que o observador aprende mais a respeito do mundo que está lá fora também aprende mais a respeito de si mesmo.

Tais métodos podem proporcionar caminhos para abrir as caixas seladas em que os professores trabalham e sobrevivem (Ball e Goodson, 1985). Eles servem para identificar aspectos da experiência comum e para isolar alguns dos fatores que separam e diferenciam os professores. Estes fatores são: a idade, a disciplina que ministram, o nível de especialização, estágios na carreira (estágio inicial, intermediário e avançado), etc. Estes métodos também se propõem a analisar as experiências vividas pelos professores dentro das escolas, seus sucessos e falhas, suas relações com a hierarquia, suas condições de trabalho e suas respostas às mudanças e inovações.

Os métodos da pesquisa interpretativa segundo Hymes (citado em ERIKSON, 1986), são intrinsecamente democráticos, pois o indivíduo não precisa de um aparato especial para ser capaz de planejar, coletar e analisar os dados e principalmente entender os resultados que este

tipo de pesquisa produz. A pesquisa de campo exige, sim, habilidades de observação, interação, comparação, contraste e reflexão, qualidades estas que todos os seres humanos possuem.

4. Comentários Finais

À luz das evidências colocadas acima, em termos da falta de pesquisa com relação à motivação dos professores, é muito importante iniciar esforços no sentido de investigar a experiência individual dos memos dentro das nossas instituições, para tentarmos verificar como estas experiências influenciam a qualidade de ensino e as relações interpessoais que caracterizam a atividade do profissional da educação.

Esta investigação deve ser no sentido de buscar mais as emoções e menos a racionalidade, mais a avaliação e menos a tomada de decisões e escolhas, ser mais centrada em como os professores percebem os outros (colegas e alunos) e o mundo do trabalho e deve ser também no sentido de investigar as questões sociais do mundo real.

Um grande número de questões estão abertas para serem investigadas com maior profundidade ao redor de como os professores vêem a si próprios em relação ao trabalho. Questões como: quais são as fontes de satisfação e insatisfação do professor? Os professores acreditam que as recompensas estão à altura de seus esforços para preencher as suas obrigações profissionais? Os professores estão satisfeitos com o papel que desempenham nas escolas? O que motiva os professores a se envolver com o planejamento curricular? Como os professores percebem os seus papéis dentro da escola? Quais são os investimentos pessoais necessários para permanecer na profissão de professor? Como estes fatores influenciam suas vidas pessoais?

É evidente que não podemos sugerir que o desempenho do professor está apenas e tão somente em função da motivação, nem muito menos podemos sugerir que quanto maior for a satisfação do professor, maior será o seu desempenho no trabalho, mas é muito importante concentrar esforços no sentido de pesquisar o que realmente motiva os professores, dando especial atenção à natureza da interação entre o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

Além disto, é preciso lembrar que não há uma mágica para resolver os problemas que os professores enfrentam no cotidiano. Alguns destes problemas como o baixo salário e o baixo status, na maioria das vezes se encontram fora do controle individual dos professores. Isto não quer dizer que não devemos lutar para melhorar estas condições. Mas sim, lembrar que outros problemas como o isolamento, as incertezas, a falta de poder, a alienação e a falta de motivação, podem ser atacados através da investigação e do trabalho coletivo dos professores.

Muito se tem escrito com relação à melhoria da qualidade do ensino, mesmo em nível internacional. A maior parte destes estudos têm avançado nas propostas sem muitas vezes levar em conta as condições de trabalho e a motivação do professor e, portanto, não consideram a dimensão humana do professor dentro das instituições de ensino. Em outras palavras, o professor quase nunca é visto como um ser humano dentro das instituições de ensino.

Os pesquisadores, administradores e analistas políticos, tanto de direita como de esquerda, vêem o trabalho e a motivação no trabalho a partir de suas próprias perspectivas e ignoram a realidade que os professores constroem para si próprios visando enfrentar o dia-a-dia nas escolas.

No entanto, é oportuno neste momento, também sugerir que embora a motivação seja um aspecto muito importante para a pesquisa com o professor, muitos outros aspectos estão envolvidos no trabalho do professor, e portanto, devemos resistir à noção de que todos os problemas de desempenho possam ser entendidos e resolvidos com o estudo da motivação.

Na verdade, temos a noção de que a motivação do professor é uma área muito complexa a ser estudada não só em nível teórico e metodológico, mas também do ponto de vista da natureza e da complexidade dos antecedentes individuais, formação, posições filosóficas, disciplinas que ministram e das individualidades do professor em interação com o contexto.

Finalmente, fica aqui o desafio para aqueles que acreditam que é válido e importante investigar o professor para resgatar a dimensão humana como um primeiro passo na tentativa de melhorar a qualidade de ensino nas nossas escolas. Há também o desafio no sentido de que a utilização dos resultados de tais investigações possam ajudar a reflexão e o repensar dos modelos de formação pré-serviço e de formação contínua dos professores.

5. Referências Bibliográficas

- ALDERFER, C.P. **Existence, relatedness and growth**: Human needs in organizational settings. New York : Free Press, 1972.
- BALL, S.; GOODSON, I. Understanding teachers: Concepts and contexts. In BALL, S. GOODSON, I. (Eds). **Teachers' lives and careers**. Lewes : Falmer Press, 1985. p.1-25.
- BALL, S. **The micro-politics of the school**. London : Methuen, 1987.
- BATCHLER, M. Motivating staff: A problem for the school administrator. **The Journal of Educational Administration**, v. XIX, n.1, p.45-53, 1981.
- CARR, W.; KEMMIS, S. **Becoming critical**: Education, knowledge and action research. London : Falmer Press, 1986.
- ERIKSON, F. Qualitative methods in research in teaching. In: WITTROCK, M. (Ed.). **Handbook of research on teaching**. London : Collier Macmillan, 1986. p.505- 526.
- HALL, R. H. **Sociology of work**: Perspectives, analyses, and issues. Thousand Oaks, Ca : Pine Forge Press, 1994.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.
- LACEY, C. **The socialization of teachers**. London : Methuen, 1977.
- LOCKE, E. Job satisfaction. In: GRUNEBERG M.; WALL, T. (Eds.). **Social psychology and organizational behaviour**. New York : John Wiley & Sons, 1984. p.93-117.
- LORTIE, D. **Schoolteacher**: A sociological study. Chicago : University of Chicago Press, 1975.
- MAEHR, M. L.; BRASKAMP, L. A. **The motivation factor**: A theory of personal investment. Lexington, Mass : Lexington Books, 1986.
- MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York : Harper & Row, 1970.
- MENLO, A.; POPPLETON, P. A five country study of the work perceptions of secondary school teachers in England, the United States, Japan, Singapore and West Germany (1986-1988), **Comparative Education**, v.26, n.2 e 3, 1990.
- MOREIRA, H. **Motivation profiles of physical educators**. Unpublised PhD thesis, University of Exeter, England, 1994.
- MOREIRA, H.; SPARKES, A.; FOX, K. Physical education teachers and job commitment: A preliminary analysis. **European Physical Education Review**, v.1 n.2, p.122-136, 1995.
- NIAS, J. Commitment and motivation in primary school teachers. **Educational Review**, v.33, p.181-190, 1981.
- OLIVER, B.; BIBIK, J.; CHANDLER, J. et alii. Teacher development and job incentives: A psychological view. **Journal of Teaching in Physical Education**, v.7, p121- 131, 1988.
- POPPLETON, P. Teacher professional satisfaction: Its implications for secondary education and teacher education. **Cambridge Journal of Education**, v.18, p.5-16, 1988.
- ROBERTSON, T.; SMITH, M.; COOPER, D. **Motivation**: Strategies, theory and practice. (Second Edition). London : Institute of Personnel Management, 1992.
- SPARKES, A. The paradigms debate: An extended review and a celebration of difference. In: _____. (Ed.) **Research in physical education and sport**: Exploring alternative visions. Lewes : Falmer Press, 1992. p.118-145.
- STAW, B. M. **Psychology of organizational behavior**. Second Edition. Glenview, Ill : Scott Foreman and Company, 1983.
- TELFER, R.; SWAN, T. Teacher motivation in alternate promotion structures for NSW high schools. **The Journal of Educational Administration**, v. XXIV, n.1, p.38-57, 1986.
- WEINER, B. **Human motivation**: Metaphors, theories and research. Newbury Park, Ca.: Sage, 1992.