

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Maria de Lourdes Mesquita

**Satisfação e Produtividade dos Docentes e a Permanência no
Ambiente Físico da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em
Administração**

**São Caetano do Sul
2025**

MARIA DE LOURDES MESQUITA

**Satisfação e Produtividade dos Docentes e a Permanência no
Ambiente Físico da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em
Administração**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Mesquita, Maria de Lourdes

Satisfação e Produtividade dos docentes e a permanência no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração/ Maria de Lourdes Mesquita – 2025.

207 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, 2025.

1. Satisfação. 2. Produtividade. 3. *Stricto Sensu*. 4. Tempo de permanência. I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da II. Satisfação e Produtividade dos docentes e a permanência no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Celso Machado Júnior

Tese de doutorado a ser defendida junto à Banca Examinadora em 07 de agosto de 2025, constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. João Batista Pamplona (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes (Centro Universitário FEI)

Prof. Dr. Camilo Alysson de Simões Farias (Universidade Federal de Campina Grande)

Dedico esse trabalho aos meus pais: minha mãe, Dalva, e meu pai, José (*in memoriam*), pois, na sua simplicidade de vida, sempre deram valor à educação e formaram seus quatro filhos. A meu marido, Mikael, pelo amor compartilhado todos os dias; aos meus irmãos, Jovanete, Estela e José, que estão presentes em todos os passos de minha caminhada, DEDICO.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, senhor de todas as coisas, pai da misericórdia divina, que nos dá vida e nos capacita para caminhada diária. E a minha mãe protetora, Nossa Senhora, a quem peço interseção e proteção em todos os dias de minha vida.

A minha mãe, Dalva, sinônimo de proteção, força e amor.

A meus irmãos, Jovanete, Estela e José, por estarem ao meu lado, e pelo carinho e compreensão ofertados.

A meu marido Mikael, pela cumplicidade de vida e amor abnegado.

Aos meus cunhados, cunhada e sobrinhos (Danilo, Daniel, Eduardo, Rodrigo, Mariana, José Miguel e Davi), cujo afeto faz-me sentir uma pessoa especial.

Aos meus familiares e amigos, da universidade e da vida, pessoas que sempre estão me apoiando e encorajando.

Ao meu orientador, professor Doutor Marco Antonio Pinheiro da Silveira, pela dedicação, compreensão, orientações e ensinamentos que transmitiu durante essa jornada. Agradeço profundamente o auxílio e a contribuição na minha vida.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pelos ensinamentos adquiridos e vivência compartilhada, e a todos os servidores da USCS pelo acolhimento e atenção.

Aos colegas de curso, pelas amizades feitas e os momentos vividos, em especial, a Petrúcia e Monnizia, amigas de longa data, que trilharam essa jornada comigo. Somos sempre apoio, lucidez e amor umas para as outras.

MESQUITA, Maria de Lourdes. **Satisfação e Produtividade dos docentes e a permanência no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

RESUMO

Esta pesquisa científica tem, como temática central, o estudo da Satisfação e Produtividade dos docentes e a permanência no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração. O objetivo principal da pesquisa foi analisar como a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em administração têm relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores. Para o estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório. O estudo, que foi realizado com professores das pós-graduações *stricto sensu* do Brasil, teve 5 etapas. Na primeira etapa foram realizadas a entrevistas semiestruturadas com seis professores. Por meio da análise de conteúdo destas entrevistas foram identificadas três estruturas que os professores consideram exercerem influência sobre sua satisfação e produtividade, quando trabalham no ambiente físico da pós-graduação, sendo estas as estruturas física, administrativa e social. Esses resultados geraram instrumentos que foram utilizados para avaliar a satisfação e produtividade em uma etapa posterior, com a construção de um questionário. Na etapa seguinte ocorreu a realização do pré-teste do questionário, sendo a aplicação do instrumento de coleta de dados da pesquisa efetuado quarta etapa. Além de buscar conhecer a opinião dos docentes sobre a influência destes fatores na satisfação e produtividade, o questionário coletou informações sobre o tempo de atuação dos docentes no ambiente institucional. Na quinta etapa foram realizadas entrevistas com os respondentes do questionário selecionados de acordo com os diferentes perfis identificados na análise das respostas, visando um aprofundamento do estudo da influência dos fatores e sua relação com o tempo de atuação no ambiente físico. Os resultados revelaram que, quando da análise das respostas ao questionário, os fatores ligados a estrutura física são vistos como preponderantes para a satisfação e produtividade. Entretanto, o exame das entrevistas ocorridas na última etapa demonstrou que a permanência dos docentes no espaço físico da instituição é influenciada por uma multiplicidade de fatores, como: a qualidade do ambiente físico de trabalho, a necessidade de um local de trabalho apropriado, a infraestrutura tecnológica, a mobilidade, a políticas institucionais de gestão, a escassez de recursos, a falta de pessoas de apoio, os incentivos financeiros, o contato e a interação com colegas e alunos, a interação social no ambiente físico, além da experiência do docente na pós-graduação e a sua vivência no ambiente institucional. Deste modo, verifica-se que a permanência do docente no ambiente físico institucional não depende de regras estabelecidas pelas coordenações das pós-graduações, mas de uma definição complexa, determinada pelas condições físicas do ambiente de trabalho, o apoio institucional e a dinâmica social.

Palavras-chave: satisfação; produtividade; *stricto sensu*; tempo de permanência. redes organizacionais; inovação.

MESQUITA, Maria de Lourdes. Satisfaction and Productivity of Teachers and Permanence in the Physical Environment of Stricto Sensu Graduate Programs in Administration. Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

ABSTRATC

The central theme of this scientific research is the study of the Satisfaction and Productivity of teachers and their permanence in the physical environment of stricto sensu postgraduate courses in administration. The main objective of the research was to analyze how satisfaction and productivity related to the work developed in the physical environment of stricto sensu postgraduate courses in administration are related to the permanence of teachers in this institutional space, identifying the main factors. The study used a qualitative, exploratory approach. The study, which was carried out with professors from stricto sensu postgraduate courses in Brazil, had five stages. In the first stage, semi-structured interviews were conducted with six professors. By analyzing the content of these interviews, three structures were identified that professors consider to influence their satisfaction and productivity when working in the physical environment of postgraduate courses: physical, administrative and social. These results generated instruments that were used to assess satisfaction and productivity in a later stage, with the construction of a questionnaire. In the next stage, the questionnaire was pre-tested and the fourth stage was the application of the survey data collection instrument. As well as seeking to find out the teachers' opinions on the influence of these factors on satisfaction and productivity, the questionnaire collected information on how long the teachers had been working in the institutional environment. In the fifth stage, interviews were held with the respondents to the questionnaire, selected according to the different profiles identified in the analysis of the responses, with a view to further studying the influence of the factors and their relationship with the length of time they had worked in the physical environment. The results revealed that, when analyzing the answers to the questionnaire, the factors linked to the physical structure are seen as preponderant for satisfaction and productivity. However, an examination of the interviews carried out in the last stage showed that the permanence of teachers in the institution's physical space is influenced by a multitude of factors, such as: the quality of the physical work environment, the need for an appropriate workplace, technological infrastructure, mobility, institutional management policies, scarcity of resources, lack of support staff, financial incentives, contact and interaction with colleagues and students, social interaction in the physical environment, as well as the teacher's experience in postgraduate studies and their experience in the institutional environment. Thus, it can be seen that the permanence of teachers in the physical institutional environment does not depend on rules established by the postgraduate coordinators, but on a complex definition determined by the physical conditions of the work environment, institutional support and social dynamics.

Keywords: satisfaction; productivity; stricto sensu; time of stay; organizational networks and innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior
CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
HLQ	<i>Questionnaire Health and Labour</i>
IAPT	<i>Instrument to Assess Workers's Productivity during a Working Day</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
iPCQ	<i>Productivity Cost Questionnaire</i>
JDS	Escala de Satisfação no Trabalho
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Estatuto do Magistério Superior
MACKENZIE	Universidade Presbiteriana Mackenzie
MSQ	<i>Minnesota Job Satisfaction Questionnaire</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
S20/23	<i>Cuestionario de Satisfacción Laboral</i>
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
WPAI	<i>Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Fases da análise de conteúdo.....	72
Figura 2 –	Temas das unidades de registro da análise de conteúdo.....	77
Figura 3 –	Frases representativas das unidades de contexto da análise de conteúdo.....	78
Figura 4 –	Escala <i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>	198
Figura 5 –	<i>Minnesota Job Satisfaction Questionnaire</i>	199
Figura 6 –	<i>Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)</i>	200
Figura 7 –	Cuestionario Font Roja de Satisfacción Laboral.....	201
Figura 8 –	Escala de Satisfação no Trabalho.....	201

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Fatores de satisfação no ambiente físico.....	65
Tabela 2 –	Fatores de produtividade no ambiente físico.....	66
Tabela 3 –	Fatores de satisfação e produtividade no ambiente físico.....	86
Tabela 4 –	Fatores de satisfação no ambiente de trabalho.....	98
Tabela 5 –	Fatores de produtividade no ambiente físico.....	99
Tabela 6 –	Satisfação no trabalho.....	151
Tabela 7 –	Produtividade no trabalho.....	151
Tabela 8 –	Satisfação no trabalho (adaptada).....	152
Tabela 9 –	Produtividade no trabalho (adaptada).....	153
Tabela 10 –	Fatores de satisfação e produtividade no ambiente físico (desenvolvida).....	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Distribuição dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração do Brasil.....	75
Gráfico 2 –	Dados de idade.....	105
Gráfico 3 –	Dados de gênero.....	105
Gráfico 4 –	Tipo de instituição.....	106
Gráfico 5 –	Definição Explícita de presença física na instituição (exceto aulas).....	106
Gráfico 6 –	Definição Explícita de períodos semanais adequados de presença física (exceto aulas).....	107
Gráfico 7 –	Definição Tácita da Coordenação – períodos semanais adequados de presença física (exceto aulas).....	108
Gráfico 8 –	Períodos semanais de presença física atual na instituição.....	108
Gráfico 9 –	Classificação de Importância para Satisfação.....	109
Gráfico 10 –	Classificação de Importância para produtividade.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Estrutura da proposta metodológica.....	57
Quadro 2 –	Perfil dos entrevistados.....	64
Quadro 3 –	Parâmetros para escolha dos participantes.....	70
Quadro 4 –	Categorias, códigos e unidades de registro estabelecidos na análise de conteúdo do material.....	85
Quadro 5 –	Grupo de respondentes, considerando a combinação de Satisfação/Produtividade x Estrutura Determinante e características dos entrevistados selecionados.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema da pesquisa	23
1.2 Objetivo da pesquisa	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Delimitação do estudo	24
1.4 Justificativa e relevância do trabalho.....	24
1.5 Organização do relatório do trabalho	25
1.6 Contribuições da pesquisa	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 Atividades dos docentes da pós-graduação <i>stricto sensu</i> no Brasil.....	27
2.2 Satisfação no ambiente de trabalho	37
2.2.1 Conceito de satisfação	38
2.2.2 Teorias ligadas a satisfação	40
2.2.3 Estudos correlatos sobre a satisfação.....	44
2.3 Produtividade no ambiente de trabalho	45
2.3.1 Conceito de produtividade	46
2.3.2 Teorias ligadas a produtividade.....	48
2.3.3 Estudos correlatos sobre a produtividade	52
2.4 Instrumentos psicométricos utilizados para análise da satisfação e produtividade no trabalho	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 Abordagem da Pesquisa	58
3.2 Participantes da pesquisa	59
3.2.1 Perfil dos participantes	59
3.3 Modalidade da pesquisa.....	60
3.4 Coleta de dados: instrumentos e procedimentos	61
3.4.1 Etapa 1 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)	61
3.4.1.1 Instrumento de coleta	61
3.4.1.2 Formato das entrevistas semiestruturadas e perfil dos entrevistados	62
3.4.1.3 Perfil dos participantes das entrevistas semiestruturadas.....	63

3.4.2 Etapa 2 – elaboração do questionário	64
3.4.3 Etapa 3 – pré-teste do questionário	66
3.4.3.1 Instrumento de coleta, formato e perfil dos entrevistados	67
3.4.4 Etapa 4 – aplicação do questionário	67
3.4.4.1 Instrumento de coleta	67
3.4.4.2 Formato do questionário e perfil dos respondentes	68
3.4.4.3 Tamanho mínimo da amostra.....	68
3.4.5 Etapa 5 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)	69
3.4.5.1 Instrumento de coleta	69
3.4.5.2 Formato das entrevistas semiestruturadas e perfil dos entrevistados	69
3.4.5.3 Participantes das entrevistas semiestruturadas	70
3.5 Tratamento de análise de dados qualitativos	71
3.5.1 Análise de dados qualitativos – etapa 1	71
3.5.1.1 Análise de dados qualitativos – etapa 5	73
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1 Caracterização do lócus da pesquisa.....	74
4.2 Etapa 1 - levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)	75
4.2.1.1 Categoria: estrutura física	79
4.2.1.2 Categoria: estrutura administrativa.....	80
4.2.1.3 Categoria: estrutura social.....	82
4.2.2 Fatores que determinam a satisfação e produtividade dos docentes no ambiente físico das IES	85
4.2.2.1 Fatores ligados a estrutura física da instituição.....	86
4.2.2.2 Fatores ligados a estrutura administrativa da instituição	88
4.2.2.3 Fatores ligados a estrutura social da instituição	91
4.3 Etapa 2 – desenvolvimento e do questionário.....	96
4.4 Etapa 3 - pré-teste do questionário	103
4.5 Etapa 4 - aplicação do questionário	104
4.6 Etapa 5 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)	111
4.6.1 Experiências docentes e a dinâmica institucional: uma análise qualitativa da satisfação, produtividade e permanência dos docentes no ambiente físico da IES	113

4.6.1.1 Análise da entrevista (E1)	114
4.6.1.2 Análise da entrevista (E2)	116
4.6.1.3 Análise da entrevista (E3)	117
4.6.1.4 Análise da entrevista (E4)	119
4.6.1.5 Análise da entrevista (E5)	120
4.6.1.6 Análise da entrevista (E6)	122
4.6.1.7 Principais achados sobre as percepções docentes de satisfação e produtividade e permanência física institucional	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS	131
Apêndice A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	140
Apêndice B – Cartas-Convite da Pesquisa	141
Apêndice C – Instrumento de Pesquisa	146
Apêndice D – Escalas de avaliação adaptadas e instrumento desenvolvido para a pesquisa	151
Apêndice E – Análise do Pré-teste.....	152
Apêndice F – Análise do Questionário	176
Anexo A – Figuras dos instrumentos psicométricos de análise da satisfação e produtividade no trabalho.....	198
Anexo B – Participantes da Pesquisa: Docentes dos Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Administração do Brasil	202

1 INTRODUÇÃO

O contexto das relações de trabalho é muito diferente de décadas atrás. As novas tecnologias e a pandemia trouxeram avanços na formatação dos regimes de trabalho, fazendo com que aquela espécie, em que há o deslocamento até o ambiente físico esteja cada vez mais diversificado (Graça, 2021).

Na atualidade, coexistem diferentes regimes de prestação de trabalho que foram surgindo à medida que as tecnologias avançavam. O trabalho remoto (ou teletrabalho), embora tenha se popularizado durante a pandemia de COVID-19, já existia no Brasil antes desse período. Em um estudo realizado por Gonçalves (2022), foi apontado que, em 2019, cerca de 4,7 milhões de brasileiros trabalhavam remotamente, representando aproximadamente 3% da população laboral do Brasil. O estudo também apontou que a modalidade de trabalho remoto vinha crescendo gradualmente nos últimos anos, sendo impulsionada por fatores, como a evolução tecnológica, a busca por maior flexibilidade e a necessidade de redução de custos por parte das empresas.

Entretanto, em decorrência da pandemia de COVID-19 e das medidas de distanciamento social adotadas para conter a propagação do vírus, a modificação do trabalho presencial para o remoto ocorreu de forma abrupta e generalizada em todo o mundo durante o ano de 2020. Essa transição repentina teve impactos significativos na vida dos trabalhadores e nas organizações (Gonçalves, 2022).

No Brasil, a adoção do trabalho remoto ou teletrabalho durante a pandemia foi regulamentada pela Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabeleceu medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus. De acordo com a lei, as empresas foram autorizadas a adotar o trabalho remoto (ou teletrabalho) como medida de prevenção ao contágio pelo vírus, desde que houvesse concordância por escrito do empregado e observadas as normas de saúde e segurança do trabalho (Brasil, 2020).

Entretanto, a legislação trabalhista somente foi alterada com a promulgação da Lei nº 14.442/22, que modificou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e estabeleceu uma nova modalidade de trabalho no Brasil, o trabalho remoto. O artigo 75-B estipula que teletrabalho (ou trabalho remoto) é “a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não

configure trabalho externo” (Brasil, 2022). Esclarecidos os modelos de trabalho hoje existentes no Brasil, trabalho presencial e teletrabalho, resta explicar em que consistem ambos.

O trabalho presencial refere-se a um ambiente em que os funcionários se reúnem em um mesmo local físico para executar suas atividades profissionais. Nesse modelo, os colaboradores trabalham em um escritório ou local de trabalho designado, com horários e rotinas estabelecidas pela empresa. Esta modalidade oferece vantagens, como a possibilidade de socialização e interação entre os colegas, maior controle e supervisão dos gestores sobre as atividades dos funcionários e a separação clara entre trabalho e vida pessoal. No entanto, também apresenta desvantagens, como o deslocamento até o local de trabalho, a necessidade de manter horários fixos e a falta de flexibilidade para trabalhar em diferentes locais (Williams, 2021).

Por outro lado, o trabalho remoto refere-se a uma modalidade em que os funcionários trabalham em um local diferente do escritório, da empresa ou da instituição, podendo ser em casa, ou em outro espaço. Segundo Coelho *et al.* (2022), o teletrabalho oferece vantagens, como maior flexibilidade de horários e local de trabalho, redução de custos com transporte e alimentação e melhor qualidade de vida. No entanto, também apresenta desvantagens, como a dificuldade em manter a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, a falta de contato social e a sensação de isolamento.

Ressalta-se que existe um outro modelo de trabalho também utilizado atualmente, o híbrido. De acordo com um estudo realizado por Halford (2005), o modelo híbrido de trabalho, que corresponde ao trabalho presencial e remoto, têm sido cada vez mais adotado pelas empresas. Esse modelo oferece mais flexibilidade aos funcionários e, ao mesmo tempo, mantém as vantagens do trabalho presencial em termos de colaboração e interação pessoal. Além disso, o estudo supracitado demonstra que o trabalho híbrido também pode aumentar a produtividade dos funcionários e reduzir os custos com aluguéis desses espaços de trabalho.

No entanto, é importante destacar que a adoção do trabalho híbrido também pode apresentar desafios para as empresas, como a necessidade de investir em tecnologia para garantir a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe que trabalham em locais diferentes (Halford, 2005).

Pode-se dizer que o trabalho presencial, assim como o remoto, apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas pelas empresas e pelos

funcionários na hora de escolher qual modelo adotar. A adoção do trabalho híbrido pode ser uma boa alternativa para unir as vantagens dos dois modelos, mas é importante ter em mente que a implementação desse modelo pode apresentar desafios que precisam ser superados para garantir o sucesso da empresa.

Salienta-se que os modelos de trabalho têm sido amplamente discutidos na literatura científica, tanto nacional quanto internacional, a exemplo de Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), que analisaram as diferenças entre o trabalho presencial e o remoto, destacando que o trabalho remoto pode levar a uma maior flexibilidade e autonomia para os funcionários, além de reduzir o estresse relacionado ao deslocamento para o trabalho. No entanto, também foi apontado que o trabalho remoto pode aumentar a carga de trabalho dos colaboradores devido à dificuldade de separar as atividades laborais da vida pessoal, fora o fato de que este pode apresentar desafios relacionados à comunicação e à colaboração entre os membros da equipe.

Araújo e Lua (2021) analisaram os impactos do trabalho remoto na saúde dos trabalhadores em tempos de pandemia. O estudo destacou que, antes da pandemia, o trabalho remoto já era adotado por algumas empresas no Brasil, principalmente em áreas, como tecnologia da informação e comunicação. No entanto, a modalidade de trabalho remoto ainda era vista como algo restrito a determinadas profissões e setores, e não como uma opção para a maioria dos trabalhadores.

Um estudo realizado por Gomes (2021) analisou os impactos do trabalho presencial e do trabalho remoto na saúde mental dos trabalhadores. Os resultados indicaram que o trabalho remoto pode levar a um aumento da ansiedade e do estresse, devido à dificuldade de manter uma rotina saudável e equilibrada. Por outro lado, o presencial foi associado a uma maior interação social e a uma melhor gestão do tempo, o que pode contribuir para a melhoria da saúde mental dos colaboradores.

Outro estudo, realizado por Pedrolo *et al.* (2021), analisou os impactos do trabalho remoto na qualidade de vida dos trabalhadores durante a pandemia de COVID-19. Os resultados mostraram que o trabalho remoto pode ter impactos positivos na qualidade de vida, como a redução do estresse relacionado ao trânsito e ao transporte público. No entanto, também foi apontado que ele pode levar a uma maior sobrecarga de trabalho e à dificuldade de manter a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe.

Estabelecidos os modelos de trabalho existentes, importante se faz explicar que o teletrabalho, muitas vezes, é confundido com o *home office*. Como visto, o

conceito de teletrabalho já foi explicitado anteriormente e possui o significado que a lei lhe oferece. Entretanto, o termo *home office*, também utilizado na pesquisa, possui outra definição, sendo esta modalidade caracterizada pela execução de atividades profissionais em um espaço localizado na residência do trabalhador, sem tamanho ou propriedades específicas (Rafalski; Andrade, 2015; Mendes; Hastenreiter Filho; Tellechea, 2020).

Deste modo, o estudo feito tem por base o trabalho realizado em *home office* e as atividades realizadas pelos professores de instituições superiores. Essas atividades no Brasil estão estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Estatuto do Magistério Superior – LDB, Documentos do Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Regimento Geral das Instituições, além das legislações próprias das IES. São atividades dos professores do ensino superior (graduação e pós-graduação): o ensino; a pesquisa; a extensão; as atividades administrativas; a orientação de alunos; a participação em comissões, bancas, conselhos, etc. (Viana Filho *et al.*, 2019). Como verificado, são muitas as atividades dos professores nas IES, entretanto o estudo está delimitado apenas às atividades dos professores da pós-graduação *stricto sensu*.

Viana Filho *et al.* (2019) discutem as particularidades da atuação do professor na pós-graduação, apontando que esse profissional desempenha diversas funções. Além de atuar como orientador de pesquisas e professor de turmas, o docente também prepara e corrige atividades e é responsável por orientações, bem como participa de reuniões de grupo de pesquisa, assume o papel de pesquisador e busca recursos financeiros. Este ainda participa de comitês editoriais, avalia trabalhos acadêmicos, publica artigos, livros e resenhas, realiza conferências e palestras, além de organizar eventos na sua área de atuação. Resta claro que este é apenas um rol exemplificativo das atividades dos professores da pós-graduação. Importa observar também que várias das atividades delineadas aqui podem ser realizadas no âmbito do *home office*, sem causar prejuízos ao desenvolvimento do programa de pós-graduação a que o professor está ligado, mesmo quando as pós-graduações não são da modalidade de Educação a Distância – EaD (Duran, 2017).

Entretanto, algumas instituições exigem a presença dos professores fisicamente durante vários dias na semana, não dando escolha aos professores para realizarem atividades em *home office*, mesmo quando a área de atuação desse professor não exige sua presença física constante, ao contrário dos docentes da área

da saúde, que, muitas vezes, trabalham com experiência em laboratório, sendo a presença indispensável. Deste modo, surgiu o questionamento: se a presença física dos docentes, que não se enquadram na situação citada anteriormente, é realmente imprescindível.

Segundo Rocha e Amador (2018), o desenvolvimento e a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ampliaram ainda mais as possibilidades de flexibilização do trabalho, já que permitem que as pessoas trabalhem de qualquer lugar, com acessibilidade e autonomia. Com o grande número de ferramentas tecnológicas disponíveis, os profissionais que trabalham em *home office* têm à sua disposição um conjunto completo de instrumentos que lhes permitem realizar suas atividades com a mesma eficiência que na modalidade presencial. De acordo com Haubrich e Froehlich (2020), atividades que requerem concentração podem ser realizadas com melhor produtividade em *home office*, desde que haja foco e atenção, além de um ambiente adequado para o desempenho delas. Destaca-se, ainda, que, segundo alguns estudos, a flexibilização do trabalho apresenta vantagens, como o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho, a retenção dos colaboradores, além da atração e da lealdade para com a organização (Cardoso *et al.*, 2025).

Desta feita, depreende-se que a flexibilização do trabalho possibilitou implicações sobre variáveis organizacionais importantes, a exemplo da satisfação e da produtividade. Segundo Gonçalves (2015), a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional, prazeroso ou positivo, resultando este estado da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e das suas experiências profissionais. Seria a postura ou a atitude que reflete o estado de realização do indivíduo em relação ao que espera do trabalho desenvolvido e ao que este oferece na realização daquela atividade (Cardoso *et al.*, 2025).

A satisfação no trabalho possui vários significados dentro da literatura que aborda o tema, revelando a complexidade multivariada deste fenômeno nos estudos realizados. Um dos principais teóricos da área, Locke, define a satisfação como o resultado da avaliação que o indivíduo possui sobre o trabalho que realiza, ou a realização de suas convicções por meio da atividade que pratica, sendo a satisfação vista como uma emoção positiva, um bem-estar sentido pelo indivíduo. Esta definição realça o caráter emocional e subjetivo da satisfação (Marqueze; Moreno, 2005).

Deste modo, a satisfação é um estado emotivo ou emocional com dois sentimentos distintos: a satisfação, fenômeno ligado à felicidade/alegria, e a insatisfação, fenômeno ligado à tristeza, ao sofrimento. Esse ponto de vista faz crer que satisfação e a insatisfação podem estar presentes na experiência de trabalho do indivíduo, coexistindo em aspectos diferentes (Marqueze; Moreno, 2005).

Os autores ainda expõem que a satisfação também pode ser vista como um sentimento resultante da conjuntura completa na realização do trabalho, perfazendo-se pela interação de vários fatores. Ou pode ser definida como um estado de espírito pessoal, subjetivo e mutável através das condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho realizado e do trabalhador, não sendo um estado estável, mas fenômeno sujeito a mudanças influenciadas por características próprias ou fatores externos (Marqueze; Moreno, 2005).

Em relação à produtividade, interessa saber que este fenômeno, como a satisfação, também evoluiu com o passar do tempo. Inicialmente, na produtividade, era vista a relação existente entre a produção e os fatores utilizados nesta produção, enfatizando somente uma concepção quantitativa, com foco na eficácia do uso dos recursos para gerar resultados que pudessem ser medidos (King; Lima; Costa, 2014).

O conceito de produtividade evoluiu, não apresentando mais uma abordagem unidimensional, mas, sim, sistêmica, embora as técnicas diferentes utilizadas para medir a produtividade ainda retratem dimensões próprias. A produtividade é reconhecida, na atualidade, como um fenômeno complexo, não podendo ser compreendido por meio de medições simples. Essa produtividade sistêmica é utilizada como uma medida para determinar se os recursos estão sendo bem empregados na produção de um determinado resultado, sendo considerados, para tanto, os aspectos quantitativos e qualitativos (King; Lima; Costa, 2014).

Ante ao exposto sobre os modelos de trabalho, as atividades dos docentes na pós-graduação *stricto sensu* e a apresentação dos conceitos de satisfação e produtividade, necessário se faz informar que o estudo teve como fundamento a análise da satisfação e da produtividade na realização de atividades no ambiente físico das instituições de ensino superior e sua relação com a permanência do docente no espaço físico, sendo operacionalizado no *stricto sensu* da área de administração.

Tal escolha deveu-se ao fato de que a pesquisa permite fazer contribuições para o avanço nessa área do conhecimento ao investigar questões relacionadas a satisfação e produtividade na pós-graduação *stricto sensu*, e sua relação com a

permanência do docente no ambiente físico institucional, sendo possível desenvolver conhecimentos que podem ser aplicados diretamente nas instituições e contribuir para a permanência dos professores no ambiente físico. Salienta-se que a presença física dos professores nas IES é necessária em alguma medida. Entretanto, resta compreender em que grau essa presença é imprescindível para o bom andamento da pós-graduação.

1.1 Problema da pesquisa

Diante do contexto apresentado, ressalta-se que a problemática da pesquisa está evidenciada pela seguinte indagação: como a satisfação e a produtividade se relacionam com a permanência dos docentes no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração?

1.2 Objetivo da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em administração têm relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Indicar as atividades realizadas pelos docentes do *stricto sensu* e as métricas existentes para a sua avaliação;
- Avaliar os fatores que determinam a satisfação e a produtividade nas atividades desenvolvidas no ambiente físico das instituições de ensino superior;
- Elaborar um questionário para a avaliação da satisfação e da produtividade dos docentes do *stricto sensu* em Administração do Brasil, quando atuam no ambiente físico;
- Identificar fatores que contribuem para que docentes se sintam satisfeitos e produtivos quando realizam suas atividades no ambiente físico da instituição e verificar se estes influenciam a permanência no espaço físico institucional.

1.3 Delimitação do estudo

O presente estudo está delimitado à investigação da atuação de docentes vinculados às pós-graduações *stricto sensu* em Administração do Brasil, no que diz respeito às atividades acadêmicas realizadas presencialmente no ambiente da instituição. A pesquisa concentra-se nas atividades diversas à ministração de aulas, como, por exemplo, pesquisas, orientações, produção científica, etc.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

A área de ensino superior, em especial, as pós-graduações *stricto sensu* em Administração, é de grande importância para o desenvolvimento e o aprimoramento da produção científica e acadêmica no país. A formação de mestres e doutores, além da difusão do conhecimento e da proposição de tecnologias e inovações advindas das pesquisas, contribui para o progresso e o desenvolvimento da sociedade como um todo (Wood Jr. *et al.*, 2016).

Diversos fatores influenciam a satisfação e a produtividade dos professores, dentre eles, pode-se citar a carga de trabalho, que inclui atividades como orientação de dissertações e teses, participação em comitês científicos e organização de eventos acadêmicos etc. É importante destacar que essas atividades são essenciais para a formação e desenvolvimento dos alunos, além de contribuir para a produção científica (Viana Filho *et al.*, 2019).

Este estudo se justifica como uma oportunidade para compreender o entendimento dos docentes do *stricto sensu* em administração sobre a satisfação e a produtividade no ambiente físico da pós-graduação, bem como a controvérsia existente em relação ao tempo durante o qual o docente do *stricto sensu* deve atuar no ambiente físico, buscando identificar os fatores que se relacionam com essa permanência. Os resultados podem auxiliar os gestores a melhorarem as condições de trabalho desses profissionais, gerando impacto direto na presença física dos professores na instituição (Rissi; Monteiro; Ferreira, 2020).

Ressalta-se também a relevância deste estudo para as pesquisas acadêmicas, por produzir informações importantes para a formulação de políticas públicas e de gestão relacionada à pós-graduação, visando otimizar o desempenho acadêmico dos professores. Vê-se, assim, a importância da pesquisa, pois estes são responsáveis

pelo desenvolvimento, conhecimento científico e formação de novos pesquisadores e profissionais capacitados na área de administração (Cremonesi; Spers, 2013).

Salienta-se, ainda, que um ambiente físico que favoreça a satisfação promova a produtividade, e a presença dos professores na instituição representa um diferencial competitivo para atração de professores qualificados, representando essa pós-graduação um diferencial entre as demais em sua área de atuação.

Por fim, o estudo poderá servir como base para futuras pesquisas sobre a satisfação e a produtividade dos professores em outros campos do conhecimento, permitindo uma comparação dos resultados e uma análise mais ampla dos fatores que influenciam estas percepções.

1.5 Organização do relatório do trabalho

O estudo foi estruturado em cinco seções, iniciando-se com a seção introdutória, que agora se apresenta. A seção seguinte apresentou referencial teórico que embasará este estudo, mostrando a literatura ligada à satisfação e à produtividade no trabalho, as teorias que embasam o assunto, bem como a apresentação exemplificativa de pesquisas conexas ao estudo da satisfação e da produtividade no trabalho.

A terceira seção abordou os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, em cada uma de suas etapas: entrevistas semiestruturadas (análise de conteúdo), elaboração de um instrumento para analisar a satisfação e produtividade dos docentes, pré-teste e aplicação do questionário, e a segunda entrevista semiestruturada (aprofundamento da análise dos dados do questionário aplicado).

A quarta seção apresentou a análise e a discussão dos resultados de cada etapa realizada no estudo, com a demonstração dos fatores relacionados às concepções de satisfação e produtividade dos docentes no ambiente físico da pós-graduação, que contribuíram para a construção instrumento utilizado na pesquisa. Ao final, expôs, a partir do aprofundamento da análise dos dados, a resposta ao questionamento principal do estudo, constatando que a satisfação e produtividade influenciam o tempo de permanência do docente nesse espaço institucional.

A última seção reproduziu as conclusões a que o estudo chegou, demonstrando as contribuições do estudo, com impactos econômicos, sociais e científicos, como

também apresentou as limitações da pesquisa proposta e as alusões às futuras pesquisas que podem ser desenvolvidas para ampliar o estudo do tema.

1.6 Contribuições da pesquisa

Algumas possíveis contribuições econômicas, científicas e sociais referentes ao objetivo do estudo poderiam incluir:

Econômica: quando o resultado dessa pesquisa pode ajudar as instituições de ensino a identificarem os fatores que afetam a satisfação e a produtividade dos professores, permitindo que sejam tomadas medidas para melhorar essas condições de trabalho e, assim, aumentar a qualidade do ensino e pesquisa oferecidos, além da presença do professor ao espaço físico da instituição. Além disso, professores mais produtivos e satisfeitos podem ser mais propensos a permanecer nas instituições por mais tempo, o que pode reduzir os custos associados à contratação e ao treinamento de novos docentes (Menezes, 2017; Silva *et al.*, 2022; Morgan *et al.*, 2021; Ceribeli; Mignacca, 2019).

Científica: quando esta pesquisa pode contribuir para o conhecimento acadêmico sobre as condições de trabalho dos professores de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, fornecendo *insights* sobre as principais variáveis que afetam a satisfação, a produtividade e a presença física desses profissionais nas instituições. Essa informação pode ser útil para orientar pesquisas futuras sobre o tema (Ruza; Silva; Pádua, 2015; Haubrich; Froehlich, 2020; Graça, 2021; Araújo *et al.*, 2022).

Social: quando essa pesquisa pode ajudar a melhorar as condições de trabalho dos professores, contribuindo para a valorização desses profissionais e para a redução do estresse e da carga de trabalho excessiva, podendo também, com a identificação dos fatores que influenciam a satisfação e a produtividade dos professores, trazer informações que servirão de orientação para a melhoria das condições físicas, tecnológicas e de suporte administrativos das IES, promovendo, assim, um ambiente mais eficiente e socialmente mais favorável à permanência dos professores, com possível redução do estresse, aumento da eficiência das atividades da pós-graduação e, por consequência, um maior bem-estar físico e mental dos professores (Tummers *et al.*, 2015; Coruzzi, 2020; Davidescu *et al.*, 2020; Martine; Paraguay, 2023; Valle, 2007).

2 REVISÃO DA LITERATURA

O tópico abordou a literatura que trata das atividades dos docentes da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil em um primeiro momento. Logo após, apresentou subtópico que versava sobre satisfação no ambiente de trabalho, o seu conceito, as teorias ligadas à satisfação e aos estudos correlatos sobre o tema.

Seguidamente, exibiu a questão da produtividade no ambiente de trabalho, também expondo seu conceito, as teorias ligadas à produtividade e os estudos correlatos sobre o tema. Para conclusão do tópico, foram exibidos, exemplificativamente, instrumentos psicométricos utilizados para análise da satisfação e da produtividade no trabalho.

2.1 Atividades dos docentes da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil

Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* são dirigidos para o incremento da produção intelectual envolvida com o aumento do conhecimento e as conexões com a cultura, o bem-estar social, a economia e a inclusão social (Viana Filho *et al.*, 2019).

Segundo determinações legais, os cursos de pós-graduação *stricto sensu* compreendem os cursos de mestrado e doutorado, disponíveis para candidatos que tenham concluído cursos de nível superior e que atendam aos pré-requisitos das instituições de ensino e ao edital de habilitação discente (art. 44, III, lei nº 9.394/1996), recebendo um diploma ao final do curso. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* estão sujeitos aos requisitos de autorização, credenciamento e renovação de credenciamento impostos pela legislação – Resolução CNE/CES nº 1/2001, alterada pela Resolução CNE/CES nº 24/2002 (Brasil, 1996).

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é responsável por avaliar periodicamente os programas de pós-graduação em Administração no Brasil, atribuindo-lhes notas de acordo com a qualidade e o desempenho acadêmico. As notas variam de 1 a 7, sendo 7 a nota máxima. Alguns documentos apresentam os critérios de avaliação dos programas, a exemplo: a) a Portaria nº 109/2025, que disciplina o processo de avaliação de permanência dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país; b) as diretrizes comuns da avaliação de permanência dos programas de pós-graduação *stricto sensu*; c) as diretrizes específicas de cada área de avaliação.

Esses diplomas normativos estão presentes nos Documentos do Novo Ciclo Avaliativo 2025-2028 da CAPES (2025), e diversas métricas são utilizadas para avaliar os programas de pós-graduação em Administração no Brasil, a exemplo:

- **Produção científica:** a produção científica dos programas de pós-graduação em Administração é avaliada com base em critérios, como número e qualidade dos artigos publicados em periódicos científicos, livros e capítulos de livro, patentes e outras formas de produção acadêmica;
- **Qualificação do corpo docente:** a qualificação do corpo docente dos programas de pós-graduação em Administração é avaliada com base no nível de formação acadêmica, produção científica e experiência profissional dos professores;
- **Internacionalização:** a internacionalização dos programas de pós-graduação em Administração é avaliada com base em critérios como a participação em redes internacionais de pesquisa, a realização de intercâmbios e a publicação em periódicos e eventos internacionais;
- **Inserção social:** a inserção social dos programas de pós-graduação em Administração é avaliada com base em critérios, como a realização de atividades de extensão, a transferência de conhecimento para o setor público e privado e a contribuição para o desenvolvimento regional e nacional.

O corpo docente que atua na pós-graduação *stricto sensu*, por sua vez, de acordo com a Portaria nº 81, de 02 de junho de 2016, pode ser de três categorias: Professores permanentes, visitantes ou colaboradores. Os docentes permanentes são os que: i) desenvolvem atividades de ensino, na graduação e na pós-graduação; ii) participam de projeto de pesquisa do programa ao qual estão vinculados; iii) orientam alunos de mestrado e doutorado; iv) regra geral, estejam no regime de dedicação integral a instituição, com 40 horas semanais; v) possuem vínculo funcional com a instituição; ganham bolsas de retenção de docentes ou pesquisadores de agências de fomento; seja professor ou pesquisador inativo e possua termo de compromisso assinado com o programa, além daqueles cedidos por meio de convênio para atuar no programa (CAPES, 2025).

Os professores visitantes, por sua vez, são os docentes ou pesquisadores de outras instituições que estejam liberados e possuam contrato de trabalho para atuação no programa, por período contínuo e com dedicação integral. Já os docentes

colaboradores são os que participam do desenvolvimento de projetos de pesquisa ou atividade de ensino/extensão, ou orientação de discentes, mesmo sem vínculo com a instituição de ensino (CAPES, 2025).

Os docentes ligados à pós-graduação também são avaliados. Algumas das principais métricas utilizadas estão definidas pelas instituições nas regras utilizadas para o credenciamento e descredenciamento de professores, que serão analisadas mais à frente, de acordo com a Portaria nº 81, de 02 de junho de 2016, presente no Catálogo de atos administrativos da CAPES (2025), e as regras presentes nos Documentos do Novo Ciclo Avaliativo 2025-2028 da CAPES (2025) são:

- Formação acadêmica: é avaliada a formação dos professores, como a titulação, a instituição onde foi formado, a área de formação e o tempo de experiência na docência;
- Produção acadêmica: são avaliadas as publicações de artigos em periódicos científicos, livros, capítulos de livros, patentes e outras formas de produção acadêmica, bem como a relevância dessas publicações em relação à área de Administração;
- Orientação de dissertações e teses: é avaliada a orientação de alunos de mestrado e doutorado, e a qualidade das pesquisas desenvolvidas por esses alunos;
- Participação em eventos científicos: é avaliada a participação dos professores em eventos científicos, como congressos, seminários e workshops, bem como a apresentação de trabalhos nesses eventos;
- Atividades de extensão: é avaliada a participação dos professores em atividades de extensão, como projetos de consultoria, cursos de capacitação e outras atividades que promovam a integração entre a universidade e a sociedade;
- Atuação profissional: é avaliada a atuação dos professores em atividades profissionais, como consultorias, assessorias e outras atividades que contribuam para a melhoria da prática da Administração.

A avaliação dos professores que atuam nos programas de pós-graduação em administração é importante para garantir a qualidade do ensino e da pesquisa desenvolvida nesses programas, bem como para promover a formação de profissionais qualificados e capazes de contribuir para o avanço da área de administração.

Importante também destacar que as métricas de avaliação dos docentes que atuam nos programas de pós-graduação podem variar de acordo com as IES. Geralmente, as atividades relacionadas a aulas, orientações, reuniões, projetos de pesquisa, funções administrativas, participação em eventos de pesquisa, etc. são muito semelhantes nas normas que regem a pós-graduação nas instituições de ensino do Brasil. Entretanto, as regras relativas à produção acadêmica e demais atividades podem ser pouco diferenciadas.

Para fazer a verificação da existência de diferenças/semelhanças entre as regras estabelecidas pelas pós-graduações em administração, apresenta-se, para melhor definição de similitudes ou desigualdades, as regulamentações de algumas instituições públicas e, logo após, de instituições privadas. Salienta-se que o rol apresentado é meramente exemplificativo e não possui nenhum critério de escolha definida. Como exemplos de pós-graduações *stricto sensu* em funcionamento em instituições públicas, tem-se Universidade Federal do Espírito Santo – UFES; Universidade Federal Fluminense – UFF; Universidade Estadual Paulista – UNESP; Universidade Federal da Paraíba – UFPB e Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. As quatro primeiras são instituições ensino superior, e a última é uma autarquia municipal, entretanto, sua graduação e pós-graduação também pertencem às IES.

Na Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, cobra-se que o professor do programa de mestrado da pós-graduação *stricto sensu* deve demonstrar uma produção científica consistente, com um mínimo de quatro produções acadêmicas qualificadas, totalizando 325 pontos, de acordo com a pontuação de produtos bibliográficos da CAPES. Essas produções devem ter sido realizadas nos últimos quatro anos, contados a partir do ano atual, e é preferível que sejam compostas por quatro artigos em periódicos, ou três artigos em periódicos e um livro ou capítulo de livro (UFES, 2017).

No caso do doutorado, o professor precisa atender aos seguintes requisitos: a) apresentar até quatro produções acadêmicas qualificadas, totalizando um mínimo de 325 pontos, de acordo com a pontuação de produtos bibliográficos da CAPES, realizadas nos últimos quatro anos a partir do ano atual. Salienta-se que, preferencialmente, essas produções devem consistir em quatro artigos em periódicos ou três artigos em periódicos, e um livro ou capítulo de livro; b) ter orientado, no mínimo, três dissertações que já foram defendidas até a data da solicitação; c) ter

ministrado, no mínimo, duas disciplinas ou seminários no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGE/CE/UFES) nos últimos quatro anos; d) possuir, pelo menos, um projeto de pesquisa em desenvolvimento cadastrado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFES (PRPPG/UFES) (UFES, 2017).

Na Universidade Federal Fluminense – UFF, por sua vez, os docentes devem engajar-se em atividades de ensino na Pós-Graduação e/ou Graduação; participar de projetos de pesquisa do programa; orientar alunos do programa, sendo devidamente credenciados como orientadores pelo programa de pós-graduação e pela instância competente da instituição para esse fim. Consta, ainda, no regulamento a obrigatoriedade de os professores possuírem, no mínimo, dois artigos, dois livros ou dois produtos que atendam aos critérios estabelecidos pela CAPES, ou uma combinação de um artigo e um livro, ou um artigo e um produto; ou um livro e um produto, na área de Ensino, publicados nos últimos três anos (UFF, 2020).

A Universidade Estadual Paulista – UNESP informa, em sua Instrução Normativa, que o docente, para participar dos quadros da instituição, deverá alcançar uma pontuação mínima de 200 pontos, além de demonstrar uma produção científica contínua e relevante, refletida em publicações de alta qualidade reconhecidas pela área de Educação da CAPES. Ainda se faz necessário possuir uma experiência profissional reconhecida em uma das linhas de pesquisa do PROFEI e ser aprovado pelo Colegiado da Instituição Associada (UNESP, 2020).

Ao docente da UNESP, requer-se também que apresente uma produção científica no período de quatro anos, incluindo periódicos científicos, livros, capítulos, verbetes e produtos técnico-tecnológicos, excluindo a duplicidade de produtos resultantes de coautoria entre docentes do mesmo programa. Adicionalmente, o docente deve apresentar um projeto de pesquisa relacionado a uma das linhas do PROFEI, o qual será avaliado pelo Colegiado da Instituição Associada (UNESP, 2020).

Na Universidade Federal da Paraíba – UFPB, são exigências para atuação do docente no *stricto sensu*: a) ter publicações qualificadas na área de administração, com uma média mínima anual correspondente ao conceito MUITO BOM 'médio por ano', recomendado pela CAPES, sendo consideradas até duas publicações nos estratos B4 ou B5; b) obter uma pontuação mínima de 120 pontos em, no máximo,

duas publicações; c) coordenar ou ter coordenado um projeto de pesquisa financiado ou um projeto de PIBIC (UFPB, 2017).

No caso de produção conjunta com outros professores permanentes do programa, a pontuação dessa publicação será dividida pelo número de coautores que sejam professores permanentes. Além disso, o docente deve ter concluído a orientação de, pelo menos, um projeto de PIBIC ou PIBIT, ou três trabalhos de conclusão de curso de graduação ou pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. É necessário também ter uma média anual de produção científica de, pelo menos, 30% do conceito MUITO BOM nos três anos (UFPB, 2017).

É exemplo também de pós-graduação *stricto sensu* pública a Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Nesta, os docentes devem atender a alguns requisitos, a saber: ter dedicação de 40 horas semanais da USCS; não possuir qualquer outro tipo de atividade permanente, remunerada ou não; emitir declaração de disponibilidade para realizar atividades de ensino, pesquisa, extensão e/ou administrativas na pós-graduação e graduação; apresentar disponibilidade para ministrar até 12 horas de aulas na graduação e estar disponível para orientar até 8 alunos no nível *stricto sensu* (USCS, 2015).

É importante também salientar que o professor vinculado à pós-graduação *stricto sensu* da USCS deverá ter uma pontuação QUALIS que atenda, pelo menos, ao critério "Bom" da CAPES, em publicações na respectiva área do programa no qual está inserido nos últimos 12 meses, ou, como média anual, nos últimos 48 meses anteriores. Além disso, o docente deverá ter uma produção acadêmica compatível com a linha de pesquisa do programa no qual está designado. Salienta-se que também é valorizada a apresentação de projetos de pesquisa relacionados à linha de pesquisa do programa (USCS, 2015).

Passando, a partir de agora, à exemplificação dos regramentos das pós-graduações *stricto sensu* em funcionamento em instituições privadas, existem as seguintes instituições: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE; Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS; Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

No regramento da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, para figurar na pós-graduação *stricto sensu*, é necessário que o docente possua o título de doutor e dedique-se às atividades de pesquisa e ensino de pós-graduação. Além disso, é importante que sua produção científica seja contínua e relevante, atendendo

às exigências estabelecidas pela área da CAPES à qual o programa está vinculado (PUCPR, 2019).

Entre as atribuições do docente, estão ainda a realização de palestras ou conferências, participação em bancas examinadoras, coautoria de trabalhos publicados, coorientação ou cotutela de trabalhos de conclusão de curso, participação em projetos de pesquisa e outras atividades acadêmicas consideradas eventuais (PUCPR, 2019).

No regimento da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para figurar como professor permanente do programa, o docente deverá ter titulação mínima de Doutor adquirida, pelo menos, dois anos antes da data de abertura do Processo Seletivo, tendo este título que ser reconhecido pela CAPES, quando obtido no Brasil, ou possuir revalidação/reconhecimento por instituição definida pelo Ministério da Educação (MEC), quando obtido no exterior; possuir produção intelectual relevante para a Área de Concentração do Programa e Linha de Pesquisa ou Atuação, conforme parâmetros definidos pela CAPES; adesão às linhas de pesquisa do Programa, comprovadas pelas temáticas existentes na produção intelectual e em atividades de orientação; participação ou condução em projeto de pesquisa, com a criação de produção intelectual evidenciada e significativa para a Linha de Pesquisa (Mackenzie, 2024).

Integram as atividades de professores visitantes os que realizam atividades em projeto de pesquisa e/ou atividades de ensino, e/ou orientação ou coorientação no Programa por um período limitado. O professor colaborador, por sua vez, apesar de ter que apresentar também o que se determina para o professor permanente e visitante, somente pode realizar duas das três atividades realizadas pelo Docente Permanente, sendo estas atividades de pesquisa, orientação e ensino (Mackenzie, 2024).

Salienta-se que os professores das pós-graduações *stricto sensu* da Mackenzie ainda devem: realizar atividades de ensino tanto na pós-graduação, como na graduação; envolver-se em projetos de pesquisa do programa; orientar discentes de mestrado ou doutorado do programa e ter vínculo funcional-administrativo com a instituição, além de apresentar produção científica, técnica e tecnológica reconhecida, obedecendo às determinações do Programa e da Universidade (Mackenzie, 2024).

A resolução do CONSUN n.º 62/2024 da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS estabelece, por sua vez, que os professores permanentes e colaboradores da pós-graduação *stricto sensu* deverão: possuir título de doutor ou

equivalente e pertencer ao quadro docente da universidade; ministrar aulas e/ou manter relações com a graduação; orientar doutorandos, mestrandos, alunos de iniciação científica, além de trabalho de conclusão de curso; possibilitar a incorporação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, nos níveis da graduação e pós-graduação; desenvolver pesquisas que abracem práticas da extensão e atuar no colegiado, nas comissões criadas pelo programa, bem como em bancas avaliadoras e examinadoras de dissertações, teses, e outras demandas pela UNISINOS ou órgãos de fomento (UNISINOS, 2024).

Salienta-se que os professores permanentes e colaboradores dos quadros da pós-graduação *stricto sensu* da UNISINOS devem, ainda, preservar a produção científica, coadunando com os requisitos da CAPES para professores permanentes e orientadores de doutorado; desempenhar atividades técnicas, científicas e didático-pedagógicas pertinentes ao programa; direcionar a coordenação de serviços e relacionamento, relatório de aproveitamento e periodicidade em tarefas curriculares, nas quais mestrandos e doutorandos estão inscritos; adquirir recursos em agências de fomento para a execução de pesquisas; coordenar ou fazer parte de grupos de pesquisa cadastrados no Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq e representar o programa de pós-graduação nos colegiados e órgãos científicos internacionais, nacionais e estaduais (UNISINOS, 2024).

Verifica-se que, aos professores visitantes, que atuam nos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UNISINOS, somente caberá obedecer ao regimento da pós-graduação e de seus órgãos competentes e ministrar aulas e/ou seminários (UNISINOS, 2024).

Segundo o regulamento do programa de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para ser caracterizados como professores permanentes, colaboradores ou visitantes, os docentes deverão ser portadores do título de doutor. Os professores permanentes do mestrado e doutorado devem: comprovar expertise em orientação; ser coordenador(a) ou fazer parte de projeto de pesquisa particular ou coletivo; ter produção científica-técnica compatível com o conceito “Bom” da área na CAPES; ter titulação declarada ‘MUITO BOM’ para a área na CAPES; direcionar, pelo menos uma vez ao ano, projeto à agência de fomento ou ao patrono privado e ministrar uma disciplina ao ano no programa de pós-graduação *stricto sensu em administração* na instituição (UNINOVE, 2025).

Ao professor visitante, caberá a criação e o desenvolvimento de um seminário avançado sobre assunto de sua expertise, com dois créditos ou disciplina de quatro créditos, no mínimo, além de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Salienta-se, ainda, que o regulamento, apesar de citar a figura do professor colaborador na pós-graduação, não apresentou no texto o desenvolvimento sobre as atividades desse tipo de professor da pós-graduação *stricto sensu* (UNINOVE, 2025).

Importa informar que as métricas estabelecidas para as pós-graduações pela CAPES não são diferenciadas entre públicas e privadas, entretanto, as instituições têm autonomia para fazer normas que atendam aos propósitos da pós-graduação *stricto sensu*. De acordo com o que foi apresentado, é visível que as instituições públicas e privadas possuem semelhanças e diferenças nas métricas determinadas para os docentes pós-graduação *stricto sensu* em administração. Pode-se dizer que as semelhanças verificadas, entre as pós-graduações exemplificadas, são:

- Os critérios de qualidade da pós-graduação: os professores são importantes para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão na pós-graduação e para a constituição de profissionais qualificados.
- Atividades docentes: as atividades docentes são as mesmas em instituições públicas e privadas, como ensino, orientações, reuniões, funções administrativas, participação em eventos, etc.
- Ênfase na produção acadêmica: a produção científica é o fundamento central na avaliação dos professores, incluindo as publicações de artigos, livros, etc.
- Orientação de discentes no mestrado e no doutorado também é uma métrica existente nas duas espécies de pós-graduação.
- Referência à CAPES: as métricas e os critérios para a avaliação dos professores e dos programas de pós-graduação, baseiam-se, geralmente, nos parâmetros e nas determinações estabelecidos pela CAPES.

Em relação às diferenças existentes, pode-se citar:

- Especificação de métricas de produção científica: embora a produção acadêmica seja exigência das pós-graduações públicas e privadas, os critérios e quantidades variam entre as instituições. A UFES cobra 325 pontos, ou, no mínimo, quatro produções acadêmicas qualificadas. Já a UNINOVE requer que a produção científica-técnica do docente seja compatível com o conceito “Bom” da área na CAPES.

- Quantificação das atividades: entre as instituições apresentadas, verifica-se que algumas especificam quantitativos mínimos, além da produção científica. Como exemplo, tem-se a UFES, que especifica um número mínimo de orientações concluídas; a USCS, que menciona a carga horária de 40 horas semanais de dedicação e o número de orientações, e a UNINOVE, que estabelece a necessidade de ministrar disciplina, pelo menos, uma vez por ano.
- Utilização específicas de conceitos da CAPES: algumas instituições empregam conceitos próprios da CAPES, como 'BOM', 'MUITO BOM' para a definição de metas de produção científica.
- Período de avaliação da produção acadêmica: o período de avaliação da produção pode variar, a depender da pós-graduação. Na UFF, o período é de três anos; já na UNESP, de quatro anos.
- Requisitos específicos: as pós-graduações *stricto sensu* apresentadas também possuem requisitos específicos. Por exemplo: a UFPB estabelece que o professor figure como coordenador ou participante de projeto de pesquisa financiado ou um projeto de PIBIC; a UNINOVE requer a submissão de um projeto à agência de fomento ou ao patrocinador privado anualmente; a UNESP aprecia a experiência profissional de seus professores, reconhecida em uma das linhas de pesquisa do PROFEI, e a UNISINOS exige a integração de ensino, pesquisa e extensão e a busca por recursos de agências de fomento.

Deste modo, verifica-se que, mesmo existindo uma base igual de atividades e métricas para os docentes da pós-graduação *stricto sensu*, como ensino, pesquisa, extensão e orientação de discente, além da referência aos critérios estabelecidos pela CAPES, existem também particularidades quantitativas e qualitativas, relacionadas à produção acadêmica e a outras exigências, que demonstram as diferenças entre as pós-graduações, a despeito de serem públicas ou privadas.

É importante também informar que, além das atividades estabelecidas pelas pós-graduações, com suas semelhanças e diferenças, que são realizadas no ambiente físico das instituições, e estão descritas nos regulamentos das pós-graduações, outras vivências são importantes para a interação entre os professores, principalmente aquelas relacionadas ao convívio social informal, como, por exemplo, o café na sala dos professores; as conversas nos corredores com alunos, colegas e

funcionários; o debate de questões realizado no ambiente dos docentes; os encontros fora dos ambientes de trabalho para almoço, jantar ou lanches, etc. Todas essas atividades, não descritas nas normativas, são relevantes para a socialização entre os colegas e não podem deixar de ser realizadas.

Apresentada a síntese sobre as atividades dos professores nas pós-graduações públicas e privadas *stricto sensu* em Administração, pode-se dizer que, com o progresso e o avanço de tecnologias cada vez mais modernas, novos modelos de trabalho e uma nova mentalidade já estão provocando mudanças significativas em relação à forma de realização do trabalho. Assim sendo, o trabalho remoto e o *home office* estão cada vez mais consolidados. Era apenas uma questão de tempo para que esse novos modelos de trabalho (remoto e *home office*) ganhassem maior espaço e fossem percebidos como algo totalmente eficaz, produtivo e rentável para a instituição. Nesse sentido, a transição do trabalho presencial tradicional, realizado nas pós-graduações *stricto sensu* das instituições de ensino, para o *home office* em algumas atividades desenvolvidas pelos professores, era apenas uma questão de tempo, e a emergência em saúde, trazida pela COVID-19, fez com que parte das atividades dos professores da pós-graduação não fosse mais realizada no ambiente físico das instituições de ensino (Barbosa, 2020).

Tendo em vista as informações presentes e o objeto do estudo da pesquisa, o que se pretende não seria defender a total extinção das atividades extraclasse desenvolvidas no ambiente físico das instituições. Entretanto, faz-se necessário verificar, por meio dos elementos satisfação e produtividade, qual a importância de as atividades estabelecidas legalmente e as existentes fora das normativas serem efetuadas de forma física no ambiente das pós-graduações nas instituições de ensino e se estas exercem influência na permanência dos professores no local de trabalho.

2.2 Satisfação no ambiente de trabalho

O tópico que segue traz a apresentação da conceituação da satisfação e de suas várias acepções, bem como aborda as principais teorias que tratam sobre o tema de acordo com a literatura contemporânea. Com o intuito de balizar o assunto, segue-se com a apresentação de estudos correlatos sobre o tema satisfação, em diferentes concepções.

2.2.1 Conceito de satisfação

Locke (1976) define a satisfação como um sentimento positivo que surge do trabalho ou das experiências no trabalho, enquanto Herzberg (2003) considera a motivação como um fator-chave para a satisfação no trabalho. Ambas são cruciais em qualquer organização, uma vez que estão relacionadas à produtividade, que deve estar alinhada aos objetivos organizacionais (Morgan *et al.*, 2021).

No entanto, a satisfação se revela de várias formas, embora com uma essência parecida.

- Satisfação como sentimento ou estado emocional: de acordo com alguns especialistas, pode ser interpretada como um sentimento ou condição emocional (Marqueze; Moreno, 2005).
- Satisfação como atitude: para algumas pessoas, a satisfação é considerada uma postura, que pode ser ocasionada por diferentes elementos (Chiavenato, 2005).
- Satisfação profissional: a satisfação profissional é um conceito único no local de trabalho, que pode ser compreendido como uma postura geral ou aplicado às diversas funções do cargo exercido (Gonçalves, 2015).
- Satisfação no trabalho: conforme as pesquisas na área da Educação, o contentamento no trabalho pode ser entendido como uma percepção ligada à valorização pessoal, engajamento e dedicação na atividade laboral, ou um sentimento positivo decorrente da interação entre a situação ocupacional do indivíduo e suas particularidades (Pedro; Peixoto, 2006).
- Satisfação como um conjunto de sentimentos e crenças: segundo alguns pesquisadores, a satisfação é descrita como “um conjunto de emoções e convicções das pessoas em relação ao seu trabalho atual” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 74).

De acordo com a abordagem escolhida, a satisfação está, muitas vezes, ligada a outros elementos, como o incentivo e a produtividade no ambiente profissional. Pode-se dizer que a satisfação no trabalho refere-se ao estado emocional da equipe em relação às suas atividades laborais, sendo influenciada por diversos fatores no ambiente de trabalho. É também compreendida como as emoções internas dos trabalhadores em relação às suas tarefas (Graça, 2021).

A satisfação no trabalho é fundamental para a realização dos objetivos empresariais. Assegurar a satisfação no trabalho dos colaboradores é um fator crucial para o sucesso e o desempenho de uma organização, uma vez que está diretamente relacionada a uma maior produtividade (Graça, 2021).

A fim de garantir uma execução eficiente e saudável do trabalho diário, é essencial que os colaboradores gostem do que fazem e sejam produtivos em suas tarefas. De acordo com Karagün e Ekiz (2020), a satisfação no trabalho é composta por um conjunto de emoções, pensamentos e crenças que as pessoas têm em relação às suas funções. Quando os funcionários percebem que seu trabalho é importante e faz a diferença na organização, eles se tornam altamente motivados e satisfeitos (Coruzzi, 2020).

É importante que a satisfação no trabalho seja alcançada e mantida, pois está diretamente relacionada à produtividade. Segundo Morgan *et al.* (2021), a satisfação no trabalho está associada a uma maior produtividade. Assim, garantir a satisfação dos colaboradores é um fator-chave para o sucesso e o desempenho do negócio na organização. Além disso, a satisfação no trabalho contribui para a retenção de talentos na empresa, reduzindo a rotatividade, os custos de contratação e treinamento de novos colaboradores.

Ante os fatos, pode-se dizer que a satisfação no trabalho é essencial para garantir uma execução sistemática e saudável do trabalho diário, assim como para aumentar a produtividade e o sucesso da organização. Garantir a satisfação dos colaboradores é uma maneira eficaz de estimulá-los a serem mais produtivos e a sentirem que seu trabalho é valorizado e significativo, aumentando a probabilidade de retenção de talentos na empresa (Graça, 2021).

De acordo com Ceribeli e Mignacca (2019), vários fatores afetam diretamente a satisfação dos trabalhadores, como remuneração, ambiente de trabalho, progressão na carreira e autonomia. No entanto, além desses aspectos, a flexibilidade no trabalho também deve ser considerada, já que tem um impacto na satisfação do colaborador, permitindo-lhe equilibrar as diferentes dimensões de sua vida.

De acordo com Davidescu *et al.* (2020), a flexibilidade do ambiente de trabalho, seja em trabalho remoto, misto ou presencial, tem sido associada a um maior nível de satisfação dos colaboradores. O estudo realizado pelos autores concluiu que é crucial para os colaboradores terem um regime de trabalho misto, alternando entre o trabalho remoto e o trabalho presencial, além de ter um ambiente de trabalho mais social,

caracterizado pela importância das relações com a comunidade e pela partilha de recursos. Essa flexibilidade pode resultar em um aumento na satisfação e na retenção dos colaboradores em longo prazo. Os autores também afirmam que a percepção que os colaboradores têm da natureza do seu trabalho é um fator crucial para o seu nível de satisfação (Davidescu *et al.*, 2020).

Considerando a satisfação no trabalho dos professores, pode-se dizer que ela está relacionada à maneira como os professores se sentem em relação ao seu trabalho e ao ambiente educacional em que atuam. Esse sentido de satisfação é influenciado por diversos aspectos, como as condições de trabalho, a interação com os alunos, a liberdade para tomar decisões e o reconhecimento pelo esforço realizado (Pocinho; Fragoeiro, 2012).

A satisfação dos professores é mencionada como uma maneira de se sentirem satisfeitos no ambiente de trabalho educacional, sendo uma percepção ligada à autoconfiança, ao engajamento e à dedicação no trabalho, ou um sentimento positivo decorrente da interação entre a situação profissional individual e as peculiaridades da mesma (Ferreira *et al.*, 2010).

A satisfação dos professores é um assunto importante a ser discutido, uma vez que está diretamente ligada à eficiência do ensino e ao bem-estar dos alunos. Adicionalmente, a satisfação dos professores pode impactar na taxa de troca de profissionais, na ausência no trabalho e na motivação. Dessa forma, é fundamental que as instituições levem em conta a felicidade dos professores como um aspecto fundamental a ser analisado e aprimorado (Karagün; Ekiz, 2020).

2.2.2 Teorias ligadas à satisfação

A satisfação no trabalho constitui um dos constructos mais investigados na literatura que trata do tema, dada sua relevância para a atuação do indivíduo, a produtividade no trabalho e o bem-estar dos funcionários. A compreensão da satisfação no trabalho evoluiu ao longo do tempo, passando de visões que focavam apenas em fatores externos para abordagens que consideram a interação entre aspectos psicossociais no trabalho e as subjetividades dos trabalhadores. Essa interação gera níveis de satisfação que influenciam a saúde do trabalhador (Martinez; Paraguay, 2003).

Diversas teorias buscam explicar a motivação e o comportamento humano no ambiente de trabalho, e algumas delas estão ligadas à ideia de satisfação no trabalho. O interesse por essas teorias, tanto na academia quanto no meio empresarial, visa à criação de um clima de trabalho estimulador, satisfatório e produtivo. As contribuições teóricas podem sensibilizar pesquisadores e gerentes sobre a importância dos fatores de motivação/satisfação que incidem sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho (Pérez-Ramos, 1990).

Segundo Pérez-Ramos (1990), estas teorias são classificadas como de conteúdo e de processo. As teorias de conteúdo identificam necessidades e comportamentos para satisfazê-las, e as de processo abordam o comportamento motivacional, consciente e racional.

As teorias ligadas ao conteúdo exercem foco no que motiva ou satisfaz as pessoas e buscam identificar as necessidades ou os fatores que levam um indivíduo a se sentir motivado ou satisfeito. Estas teorias baseiam-se na ideia de que o comportamento humano tem sua origem em uma disposição psicofisiológica inconsciente e que as necessidades não atendidas geram tensão que o indivíduo busca reduzir, direcionando seu comportamento para satisfazê-las (Pérez-Ramos, 1990).

Algumas das teorias ligadas ao conteúdo incluem a Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial (motivação/higiene), a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow), Teoria X e Teoria Y (McGregor), Teoria das Necessidades de Realização (McClelland), A Teoria ERG (Alderfer) e Teoria Z (Ouchi). A Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial foi desenvolvida por Herzberg e desafiou a visão tradicional de que a satisfação no trabalho dependia apenas de evitar a insatisfação interpessoal ou melhorar as condições ambientais. O surgimento desta teoria foi baseado em relatos de trabalhadores sobre eventos que os fizeram sentir-se bem ou mal no trabalho. Assim, a teoria propõe que a satisfação e a insatisfação são influenciadas por conjuntos diferentes de fatores (Herzberg, 1959).

Desta forma, pode-se dizer que a satisfação no trabalho está ligada, principalmente, a fatores intrínsecos e extrínsecos à própria atividade, ou às condições motivadoras. Estes fatores incluem o tipo de chefia, as condições físicas do trabalho, o salário, as diretrizes da empresa, as realizações, o reconhecimento, o trabalho desafiador e interessante e a responsabilidade. Salienta-se que os

sentimentos sobre esses fatores intrínsecos e extrínsecos são cruciais para a satisfação e o crescimento no trabalho (Herzberg, 1959).

Por sua vez, a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow) postula que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, desde as mais básicas, como fisiológicas e segurança, até as de nível mais alto, como sociais, estima, autorrealização. A satisfação das necessidades de níveis inferiores é pré-requisito para a motivação por necessidades de níveis superiores, sugerindo que a satisfação das categorias inferiores é necessária para motivar a busca pelas superiores (Pérez-Ramos, 1990).

A Teoria X e a Teoria Y (McGregor), por sua vez, descrevem duas visões contrastantes da natureza humana e seu comportamento no trabalho. A Teoria X pressupõe que os trabalhadores são inerentemente preguiçosos e precisam ser controlados e punidos para trabalhar; já a Y postula que os trabalhadores buscam intrinsecamente responsabilidade e podem ser motivados pelo trabalho em si, sob condições apropriadas (Pérez-Ramos, 1990).

A teoria das Necessidades de Realização (McClelland) focaliza três necessidades principais: necessidade de realização, que seria o desejo de excelência e sucesso; a necessidade de afiliação, que seria o desejo de relacionamentos interpessoais, e a necessidade de poder, sendo esta o desejo de influenciar outros. Esta teoria ainda argumenta que a importância dessas necessidades irá variar entre indivíduos (Pérez-Ramos, 1990).

A Teoria ERG (Alderfer) é uma revisão da teoria de Maslow, que agrupa as necessidades em três categorias: existência, consistindo nas necessidades fisiológicas e de segurança; relacionamento, que são as necessidades sociais e de estima por outros, e crescimento, as necessidades de autoestima e autorrealização, permitindo a progressão e a regressão entre os níveis. Diferente da teoria de Maslow, a ERG apresenta somente três níveis: existência (*existence*), relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*grow*) (Ferreira; Demutti, 2013).

Ainda foi verificada a existência da Teoria Z, criada por Ouchi, com base em práticas organizacionais japonesas, enfatizando a lealdade, a confiança, a intimidade e um forte vínculo entre indivíduo e organização. Esta teoria está direcionada à promoção da satisfação pela participação, consenso e um ambiente de trabalho familiar (Pérez-Ramos, 1990).

Verificadas as teorias do conteúdo, apresentam-se as do processo. Estas focam na forma como ocorre motivação ou satisfação, buscando explicar os mecanismos pelos quais as pessoas escolhem se comportar de determinada maneira. Estas teorias enfatizam as etapas sucessivas da ação motivada, além das percepções, expectativas e a cognição do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos (Pérez-Ramos, 1990).

Dentre as teorias do processo, pode-se identificar a Teoria da Equidade, a Teoria da Expectativa, Teoria do Estabelecimento de Metas, A Teoria Desempenho-Satisfação, A Teoria da Atribuição Causal e Teoria da Autopercepção. A Teoria da Equidade, proposta por Adams, argumenta que os indivíduos avaliam sua satisfação no trabalho com base em comparações sociais. A equidade percebida resulta da comparação entre os insumos – esforço, tempo, competências – e os resultados – salário, reconhecimento – próprios e os de outros colegas (Ferreira; Demutti, 2013).

Teoria da Expectativa, criada por Vroom, postula que a motivação e a satisfação são influenciadas pelas expectativas do indivíduo sobre a probabilidade de que seus esforços levem a um determinado desempenho e que esse desempenho leve a resultados específicos, avaliada pelo valor que o indivíduo atribui a esses resultados. Desta forma, o indivíduo escolhe o curso de ação que maximiza o produto desses três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa (Martins; Santos, 2006).

A Teoria do Estabelecimento de Metas, criada por Locke, argumenta que metas específicas e desafiadoras, quando aceitas, levam a um melhor desempenho. O modelo de Locke também foi aplicado à satisfação, sugerindo que ela resulta da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho com base em seus valores e crenças (Ferreira; Demutti, 2013).

A Teoria Desempenho-Satisfação, criada por Porter e Lawler, explora como as organizações definem, mensuram e aprimoram o desempenho, tanto em nível individual quanto organizacional. Este campo integra conceitos de gestão estratégica de recursos humanos, teorias da motivação, tomada de decisão e perspectivas das partes interessadas para criar sistemas eficazes de gestão e aprimoramento do desempenho (Den Hartog; Boselie; Paauwe, 2004).

A Teoria da Atribuição Causal, concebida por Kelly, explica como as pessoas interpretam as causas de seu próprio comportamento e o comportamento dos outros. Essas atribuições, que seriam internas ou externas, influenciam as reações afetivas e motivacionais entre as pessoas (Pérez-Ramos, 1990).

Teoria da Autopercepção, criada por Daryl Bem, sugere que as pessoas inferem suas próprias atitudes, crenças e sentimentos, incluindo satisfação, observando o próprio comportamento e as circunstâncias em que ele ocorre, especialmente quando suas atitudes internas não são claras (Pérez-Ramos, 1990).

Tendo em vista que o estudo se concentra na identificação e na avaliação de fatores específicos do ambiente físico, que exercem influência na satisfação e na produtividade, as Teorias de Conteúdo, em particular a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e os modelos que explicitamente incluem as condições de trabalho como um componente relevante da satisfação, parecem ser os mais adequados para embasar o estudo. A teoria de Herzberg oferece uma estrutura para entender como deficiências no ambiente físico e condições de trabalho – fatores higiênicos – podem levar à insatisfação, enquanto outros fatores levam à satisfação. Isso se alinha diretamente com o objetivo da pesquisa, que é investigar se as percepções de satisfação e produtividade relacionadas ao trabalho no ambiente físico das pós-graduações *stricto sensu* em administração influenciam o tempo de permanência do docente nesse espaço institucional.

Portanto, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg se destaca como aquela que melhor se adequa ao estudo descrito na presente pesquisa, por ser específica para satisfação no trabalho e incluir explicitamente as condições de trabalho como um fator relevante, o que corresponde ao foco principal da pesquisa no ambiente físico das pós-graduações.

2.2.3 Estudos correlatos sobre a satisfação

Verifica-se também que, segundo vários trabalhos científicos, a satisfação é um importante indicador da qualidade de vida no trabalho e pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o ambiente de trabalho e o tipo de trabalho (a distância ou presencial). A seguir, apresentam-se, exemplificativamente, algumas referências de artigos científicos nacionais e internacionais que abordam a satisfação no trabalho.

Um estudo realizado por Bortolan *et al.* (2021) no Brasil, com trabalhadores que realizavam trabalho remoto, constatou que a satisfação no trabalho estava associada à autonomia e à flexibilidade de horários. De acordo com os autores, a possibilidade de trabalhar em horários mais flexíveis e de ter maior autonomia no trabalho pode contribuir para a satisfação no trabalho remoto.

O estudo realizado por Matos *et al.* (2020) analisou a relação entre o trabalho remoto e a satisfação dos professores universitários. Os resultados mostraram que, em geral, os professores que trabalhavam remotamente durante a pandemia da COVID-19 apresentaram níveis mais elevados de satisfação com o trabalho do que aqueles que trabalhavam presencialmente.

Por sua vez, o estudo de Rebelo (2020) analisou a relação entre a flexibilidade no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. Os resultados mostraram que os trabalhadores que tinham mais flexibilidade em relação ao local e ao horário de trabalho apresentaram níveis mais elevados de satisfação.

Já a pesquisa realizada por Araújo *et al.* (2022) analisou a relação entre o trabalho remoto e a satisfação dos professores universitários durante a pandemia da COVID-19 em Mato Grosso – MT. Os resultados indicaram que os professores que trabalhavam remotamente apresentaram níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que aqueles que trabalhavam presencialmente.

Ante os estudos apresentados, verifica-se que a flexibilidade no local de trabalho tem se tornado cada vez mais comum nas organizações, permitindo que os colaboradores tenham mais liberdade para definir quando e onde desejam realizar suas funções. Essa abordagem possibilita uma melhor gestão do tempo e a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais, aumentando a satisfação dos trabalhadores e a produtividade da organização, bem como melhorando o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores (Ceribeli; Mignacca, 2019).

2.3 Produtividade no ambiente de trabalho

O item a exposto a seguir demonstra o conceito de produtividade e sua formatação nos diversos tipos de trabalho. Apresenta também as teorias que tratam da produtividade no trabalho, além de mostrar, por meio da exposição de variados estudos correlatos, como o estudo da produtividade se desenrola nas mais diversas perspectivas.

2.3.1 Conceito de produtividade

A produtividade dos colaboradores é equivalente ao valor que a organização espera deles, com base nos comportamentos apresentados durante um determinado período. Tais comportamentos podem afetar positiva ou negativamente a eficácia da organização (Graça, 2021).

Sobre o papel dos colaboradores, importa informar que, quando estes apresentam altos níveis de proatividade, são vantajosos em situações novas e incertas, como em momentos de mudança organizacional. A vitalidade, definida como a percepção consciente de possuir energia e vivacidade, é um fator importante que contribui para a habilidade do colaborador em lidar com mudanças e se adaptar às novas circunstâncias (Tummers *et al.*, 2015).

Um colaborador que apresenta comportamento proativo é alguém que planeja e age, antecipando possíveis eventos futuros, tendo, assim, uma postura voltada para mudanças. Esse comportamento contribui para a adaptação do colaborador, seus colegas e ambiente de trabalho, de acordo com as mudanças previstas (Graça, 2021).

Ressalta-se também que níveis elevados de trabalho em equipe aumentam a produtividade dos colaboradores, fazendo com que se sintam mais energizados quando observam resultados positivos decorrentes de sua proatividade. Em resumo, quanto mais proativo for o colaborador, maior será sua produtividade e iniciativa para contribuir com o sucesso da organização (Tummers *et al.*, 2015).

Segundo Morgan *et al.* (2021), a produtividade dos colaboradores é crucial para o crescimento e a competitividade das organizações, uma vez que representa a medida da capacidade produtiva total da organização. O aumento da produtividade é, portanto, um fator-chave nesse processo. Esta é influenciada pelas mudanças nas relações do mercado de trabalho que se tornam mais dinâmicas, exigentes e limitadas com o tempo. Portanto, é importante que os trabalhadores busquem melhorar constantemente suas habilidades e competências para acompanhar essas mudanças e manter, ou até mesmo aumentar, sua produtividade (Menezes; Kelliher, 2011).

De acordo com Lindegård *et al.* (2014), a produtividade no trabalho envolve aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos e refere-se à habilidade do trabalhador em realizar uma determinada tarefa. Portanto, diversos fatores podem afetar a produtividade dos colaboradores em uma organização, incluindo a motivação,

monotonia das tarefas, tempo necessário para concluí-las, ambiente de trabalho, ritmo de trabalho, estilo de gestão da equipe/organização, condições mentais do colaborador e problemas de saúde (Menezes; Kelliher, 2011).

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), atividades que requerem concentração podem ter um melhor desempenho em regime de trabalho a distância (*home office*), mas isso exige foco, atenção e um ambiente propício para o trabalho. Os autores também destacam que nem todos os profissionais possuem o perfil adequado para trabalhar em casa, o que pode impactar tanto a qualidade quanto a produtividade do trabalho realizado.

De acordo com Oliveira e Formigoni (2020), a adoção de uma ferramenta tecnológica apropriada pode trazer muitos benefícios, como a redução de custos, a otimização de atividades e a maior produtividade, considerando a ausência de interrupções e a economia de encargos sociais.

Da mesma forma, Menegaz (2020) afirma que as tecnologias permitem o trabalho remoto, possibilitado que os funcionários se conectem às suas empresas e organizações, enviem e recebam dados, atendam solicitações e definam prazos, entre outras atividades, sem a necessidade de comparecer fisicamente à instituição de trabalho. Segundo Cifarelli e Souza (2016), a eliminação dessa necessidade de deslocamento físico é um dos principais fatores que contribuem para o aumento da produtividade.

Ressalta-se que os colaboradores que realizam trabalhos remotos possuem a vantagem de economizar tempo e dinheiro em deslocamentos, além de poderem personalizar o ambiente de trabalho de acordo com suas preferências. Este tipo de regime também proporciona uma sensação de liberdade que aumenta a satisfação dos colaboradores e, por consequência, influencia positivamente sua produtividade (Gajendran; Harrison, 2007).

Ou seja: quanto maior o nível de trabalho remoto do colaborador, maior será sua motivação e, portanto, sua produtividade. Dessa forma, o autor sugere que um colaborador que trabalhe exclusivamente de forma remota terá um nível de produtividade superior ao de um colaborador que adote um regime misto, trabalhando, durante alguns dias, no escritório e outros em casa (Susilo, 2020).

Deste modo, percebe-se que o trabalho remoto está frequentemente relacionado à melhoria da produtividade, conforto, gestão do tempo e espaço e, por isso, tem sido visto como um regime de trabalho valorizado pelas empresas, devido

aos seus impactos positivos no desempenho organizacional, nas relações interpessoais, na aprendizagem e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Davidescu *et al.*, 2020).

No que se refere à produtividade dos professores, é possível afirmar que diversos aspectos podem influenciar diretamente nesse quesito. Entre eles, destaca-se: a) a motivação, visto que professores motivados tendem a desempenhar suas atividades com maior dedicação e empenho; b) o comprometimento, já que a dedicação dos professores à instituição e à profissão pode refletir positivamente em seu rendimento; c) o engajamento, uma vez que docentes envolvidos em suas tarefas tendem a apresentar maior eficácia no ensino; d) o ambiente de trabalho, que, quando favorável, com o apoio tanto da instituição quanto dos colegas e alunos, pode impactar na produtividade dos professores; e) a qualificação e aperfeiçoamento profissional, que contribuem para a melhoria das habilidades e, conseqüentemente, para a eficiência do trabalho docente; f) o reconhecimento e a valorização, pois, quando o trabalho dos professores é reconhecido e valorizado pela instituição, há um estímulo adicional para o aumento da produtividade (Portuosi; Ghanizadeh, 2020).

Salienta-se que, nesta pesquisa, busca-se esta definição de produtividade, de Portuosi e Ghanizadeh (2020). Não se trata de uma produtividade que possa ser medida simplesmente, mas uma junção de fatores que fazem com que os docentes se sintam produtivos quando realizam suas atividades acadêmicas.

2.3.2 Teorias ligadas à produtividade

Com base nos estudos sobre o tema, diversas teorias buscam explicar e orientar o aumento da produtividade no trabalho. Estas teorias abordam diferentes aspectos da motivação e do comportamento humano no ambiente profissional. Ante os fatos, apresenta-se um rol exemplificativa das teorias ligadas a produtividade, para a compreensão do assunto explicitado.

Deste modo, pode dizer que algumas teorias explicam a produtividade no trabalho, dentre as quais, podem ser citadas: a Teoria Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores, a Teoria da Expectativa, a Teoria X e Teoria e a Teoria do Reforço. A Teoria Hierarquia das Necessidades, mencionada como relevante por Khan (1993), sugere que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia. Ela começa com necessidades fisiológicas básicas, como comida e abrigo,

e progride para necessidades de nível superior, como estima e autorrealização. De acordo com Maslow, os indivíduos são motivados a atender essas necessidades em ordem, buscando as de ordem superior somente após a satisfação das necessidades de nível inferior. A teoria enfatiza que entender essas necessidades pode auxiliar as organizações a motivarem seus funcionários de forma eficaz (Khan, 1993).

A Teoria dos Dois Fatores (Herzberg), por sua vez, conforme descrita por Affainie e Qutieshat (2023) e Khan (1993), foi desenvolvida por Frederick Herzberg e propõe a existência de dois conjuntos de fatores, como motivação das atitudes de trabalho, sendo estes os aspectos higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, não estão diretamente ligados ao trabalho que o funcionário desenvolve, mas ao ambiente que rodeia o trabalhador e às condições de trabalho desempenhadas por este. São exemplos desses fatores: o salário, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho, o clima organizacional e os regulamentos internos. A pesquisa de Herzberg concluiu que os fatores higiênicos não estimulam a motivação, apenas evitam a insatisfação (Khan, 1993; Estevam; 2012; Affainie; Qutieshat, 2023).

Os fatores motivacionais, por sua vez, nomeados de fatores intrínsecos, estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza da tarefa que o funcionário executa. Estes fatores, diferente dos anteriores, estão sob o controle do indivíduo, pois tem relação com o trabalho do funcionário. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorrealização. São exemplos desses fatores: o reconhecimento pela realização da atividade, a natureza da atividade, a responsabilidade, etc. (Khan, 1993; Estevam, 2012; Affainie; Qutieshat, 2023).

A principal conclusão é que estar motivado, para a teoria dos dois fatores, evidencia encontrar-se vinculado à conclusão do trabalho desempenhado: o prazer não está focado na realização da atividade, mas no resultado da atividade efetuada (Estevam, 2012).

A Teoria da Expectativa (Vroom) postula que a motivação é influenciada por três elementos principais: a expectativa do indivíduo sobre sua capacidade para realizar uma tarefa, o valor percebido das recompensas e a probabilidade de que seu desempenho leve à obtenção dessas recompensas. Para aumentar a motivação, a gerência, direção ou o superior hierárquico dos funcionários deve garantir que estes

entendam seus objetivos e tenham o apoio necessário para alcançá-los (Affainie; Qutieshat, 2023; Khan, 1993).

A Teoria X e a Teoria Y (McGregor), por sua vez, oferece duas visões contrastantes sobre a motivação dos funcionários. A Teoria X traz o pressuposto que os funcionários não gostam de trabalhar e, portanto, precisam ser observados e controlados; já a Teoria Y admite que os funcionários são automotivados e buscam por mais responsabilidade. McGregor recomenda que os gerentes/diretores/chefes deveriam adotar a Teoria Y, pois esta teoria está mais bem alinhada às características da força de trabalho atual. Acredita-se que a mudança na percepção gerencial levaria a uma motivação e produtividade superiores (Affainie; Qutieshat, 2023; Khan, 1993).

A Teoria do Reforço (Skinner) tem como primazia o papel das recompensas e punições para que o trabalhador possa obter um bom desempenho. Salienta-se que elogios ou bônus, vistos como reforço positivo, tendem a aumentar a possibilidade de condutas desejadas; em contrapartida a repreensão ou punição pode diminuir os comportamentos indesejados. Esta teoria ainda salienta que, embora a punição possa ser utilizada, somente poderá figurar como último recurso, pois indivíduos motivados tendem a ter um desempenho significativamente melhor (Khan, 1993).

Salienta-se que, ainda tendo como base a produtividade, algumas teorias surgem para esclarecer a razão pela qual diferentes tipos de organizações de local de trabalho de alto desempenho surgem, e como contribuem para o crescimento da produtividade. Estas teorias se subdividem em teorias econômicas, teorias da ciência comportamental e teorias do poder.

Na literatura que aborda as questões da produtividade, as teorias econômicas observam as organizações/instituições no local de trabalho como instrumentos para corrigir falhas de mercado. Essas teorias demonstram que as organizações/instituições são primordiais para melhorar a eficácia da utilização de mão de obra, sendo este um aspecto crítico do desenvolvimento da produtividade. Esse ponto de vista enfatiza a lógica econômica por trás das estruturas e práticas organizacionais (Doeringer; Lorenz; Terkla, 2003).

As teorias da ciência comportamental, por sua vez, concentram-se nas perspectivas sociais e psicológicas do trabalho. Elas alegam que motivadores, como o esforço e o compromisso/envolvimento dos funcionários, são fundamentais para aumentar a produtividade e preconizam que compreender o comportamento humano

é crucial para a evolução de práticas de gestão eficazes que possibilitem o alto desempenho (Doeringer; Lorenz; Terkla, 2003).

Outra área significativamente abordada na literatura são as teorias do poder, as quais explicam as organizações do local de trabalho como produtos de um processo de trabalho. Nessa perspectiva, postula-se que os empregadores criam práticas organizacionais para extrair quase aluguéis dos trabalhadores. A literatura também reconhece o papel dos sindicatos como contrapeso ao poder do empregador, que molda as práticas organizacionais e a distribuição de quase-aluguéis (Doeringer; Lorenz; Terkla, 2003).

Tendo em vista que o estudo se concentra na identificação e na avaliação de fatores específicos do ambiente físico, que exercem influência na satisfação e na produtividade, e considerando a natureza do trabalho de um professor de pós-graduação, envolvendo pesquisa, ensino, orientação, colaboração e engajamento com a comunidade acadêmica, etc., acredita-se que a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, parece ser a mais conceitualmente relevante dentre as mencionadas nas fontes para amparar o estudo da produtividade junto às atividades da pós-graduação *stricto sensu*, pois essa teoria enfatiza os fatores higiênicos e motivacionais, demonstrando a sua interferência na produtividade.

Resta informar que, ao final da apresentação do rol de teorias ligadas à satisfação e à produtividade, compreende-se que a Teoria dos Dois Fatores funciona como preponderante para amparar o estudo, pois ela possui a habilidade de explicar a complexa relação existente entre o ambiente físico de trabalho, a satisfação e a produtividade no contexto organizacional da pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Esta teoria foi aplicada em diversos setores e contextos organizacionais, incluindo saúde e educação (Ahmed e Sultan, 2022).

Segundo Li (2018), o aspecto fundamental desta teoria reside no fato de que os principais fatores motivacionais não estão no ambiente em si, mas no valor intrínseco e na satisfação alcançados por meio das atividades realizadas. Esse fato cria uma diferença entre os fatores que motivam os funcionários e aqueles que apenas previnem a insatisfação.

Salienta-se que as organizações utilizam esta teoria como forma de garantir a adequação dos fatores de higiene para evitar a insatisfação dos funcionários, ao mesmo tempo em que lançam os fatores motivacionais para melhorar o desempenho das atividades na organização (Wedadjati e Helmi, 2022).

Assim sendo, a teoria construída por Herzberg oferta uma boa visão para analisar como a qualidade do ambiente físico opera na diminuição da insatisfação, gerando uma situação favorável para que os fatores intrínsecos à atividade docente seja capaz de estimular a satisfação e, por consequência, a produtividade.

2.3.3 Estudos correlatos sobre a produtividade

Levando-se em consideração os constructos satisfação e produtividade no trabalho, citam-se, a seguir, algumas referências de artigos científicos nacionais e internacionais que abordam o tema.

Um estudo realizado por Bloom *et al.* (2015) com uma empresa chinesa de viagens constatou que os funcionários que trabalhavam em casa eram mais produtivos do que seus colegas os quais atuavam no escritório, com um aumento de 13,5% na produtividade. De acordo com os autores, o trabalho remoto permitiu que os funcionários trabalhassem mais horas e tivessem menos distrações.

O estudo realizado por Portuosi e Ghanizadeh (2020) determinou que a motivação dos professores, seu interesse pela profissão e sua participação ativa no trabalho são aspectos que podem ter um impacto positivo na produtividade do ambiente educacional. Professores que estão motivados, dedicados e envolvidos têm maior desempenho em suas responsabilidades, o que influencia diretamente a qualidade e a efetividade do processo de ensino-aprendizagem. Com isso, a motivação dos professores é um fator fundamental para impulsionar a produtividade e o êxito no cenário educacional.

Outra pesquisa, realizada por Gonçalves (2022) no Brasil, com base em dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), indicou que a produtividade média dos trabalhadores que realizaram trabalho remoto durante a pandemia foi maior do que a dos trabalhadores presenciais, possivelmente devido ao aumento da eficiência no tempo gasto em deslocamento e na redução de distrações.

Trazendo estudos que abordem os elementos satisfação e produtividade, conjuntamente, e no ensino superior, a busca constatou os seguintes estudos, a exemplo do realizado por Kippenbrock; Rosen; Emory (2022) nos Estados Unidos e Canadá, que investigaram a percepção dos professores universitários sobre o ensino remoto durante a pandemia da COVID-19. Os resultados mostraram que, embora a

transição para o trabalho remoto tenha sido desafiadora para muitos professores, a maioria relatou que conseguiu manter altos níveis de produtividade e satisfação no trabalho.

Um estudo mais recente, realizado por Blahopoulou *et al.* (2022) na Espanha, usou um desenho prospectivo para examinar os efeitos da satisfação e da produtividade do teletrabalho no bem-estar subjetivo e no desempenho autorrelatado durante o bloqueio da COVID-19. A satisfação e a produtividade com o teletrabalho mostraram efeitos diretamente positivos no bem-estar subjetivo e no desempenho autorreferido.

2.4 Instrumentos psicométricos utilizados para análise da satisfação e produtividade no trabalho

O intuito do presente tópico é trazer exemplos de escalas de satisfação e produtividade utilizadas nos estudos acadêmicos sobre o tema. Entretanto, optou-se por abordar somente as escalas de satisfação e produtividade que foram consideradas importantes para o estudo dessas variáveis e que foram encontradas por meio de artigos e trabalhos acadêmicos, em sua modelagem original, e não as diversas adaptações ou modificações que foram sendo elaboradas de várias dessas escalas, estando estas delimitadas em formato de figuras no Anexo A desta pesquisa.

A escala, no contexto da presente pesquisa, pode ser caracterizada como um instrumento de mensuração de características do trabalho e do estado da psique humana, bem como pode ser vista como a mensuração da autonomia de determinados grupos de trabalho (Hackman; Oldham, 1976).

De acordo com a literatura sobre o tema, existem definições e modelos conceituais diversos, associados à ideia de satisfação, tornando o tema não unânime, especificamente quando tratamos sobre o seu conceito (Martins; Santos, 2006).

Desta forma, pode-se definir a satisfação no trabalho como um construto psicológico e institucional, além de intrincado e multifacetado, trazendo conceitos e perspectivas que foram variando com o passar do tempo (Coelho Júnior; Faiad, 2012). A satisfação pode ser vista como atitude ou estado emocional; estar baseada em afetos ou cognições; ser resultante de uma avaliação ou comparação, ou, ainda, ser multidimensional ou contextual (Carlotto; Câmara, 2008; Ferreira *et al.*, 2010; Cavallieri; Krawulski, 2013).

Tradicionalmente, a satisfação no trabalho era visualizada como uma das causas de um desempenho mais eficiente e produtivo, passando a ser compreendida como um comportamento capaz de antecipar determinadas atitudes organizacionais. Atualmente, a satisfação também é determinada como parte do bem-estar no trabalho, ou como uma consequência do ambiente organizacional na saúde dos trabalhadores (Cavaliéri; Krawulski, 2013).

O estudo da satisfação no trabalho é visto como primordial por várias razões, como: impacto no indivíduo e na organização onde trabalha e ferramenta de gestão e intervenção, além de sua importância para a pesquisa científica, tendo em vista que a satisfação é uma das variáveis mais estudadas do comportamento organizacional (Coelho Júnior; Faiad, 2012; Gândara; Cruz, 2019; Cavaliéri; Krawulski, 2013).

De acordo com a literatura pesquisada, as escalas de satisfação no trabalho mais utilizadas são as seguintes: *Job Satisfaction Survey (JSS)*; *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)*; *Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)*; *Cuestionario Font Roja de Satisfacción Laboral* e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

A *Job Satisfaction Survey (JSS)* foi criada por Paul Spector, em 1985. Trata-se de uma escala importante, tendo em vista permitir a criação de um modelo teórico que explique a relação entre satisfação, motivação e performance no ambiente de trabalho (Hora; Ribas; Souza, 2018). Ela possui sua visão teórica constituída pela Teoria dos Limites do Afeto de Locke (1976).

A *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, por sua vez, foi criada por David Weiss, Rene Dawis e George England em 1967. Esse instrumento tem como base o referencial teórico da atitude (Hora; Ribas; Souza, 2018).

O *Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)* foi criado por Meliá e Peiró em 1989. O instrumento analisa a satisfação de acordo com cinco fatores: satisfação com a supervisão; satisfação com o ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca do trabalho e satisfação com a participação (Hora; Ribas; Souza, 2018).

O *Cuestionario Font Roja de Satisfacción Laboral* foi criado por Jesus Aranaze e José Joaquín Mira, em 1988, e sua importância foi determinada pelo fato de o instrumento ter sido criado para analisar a satisfação de enfermeiros e profissionais da saúde no ambiente dos hospitais (Hora; Ribas; Souza, 2018).

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi criada por Siqueira (2009), com base no modelo pós-cognitivo, no qual a satisfação é um afeto criado por percepções fundamentadas em valores e crenças. Está determinada por cinco fatores, a saber: satisfação com colegas; salário; chefia; natureza do trabalho e promoções. A Escala de Satisfação no Trabalho é apontada como uma ferramenta relevante para a investigação da satisfação (Coelho Júnior; Faiad, 2012; Hora; Ribas; Souza, 2018).

O estudo dessas escalas é primordial, pois a satisfação no trabalho é um preditivo importante para a verificação dos comportamentos organizacionais, como intenção de rotativismo, produtividade, desempenho, engajamento organizacional, e está ligada ao bem-estar e à saúde física e mental do trabalhador. A insatisfação é vista como a razão fundamental para a saída de funcionários. A dimensão da satisfação também serve como instrumento para gerenciar diagnósticos, aperfeiçoamento das práticas de RH e da gestão, contribuindo para direcionar procedimentos e fiscalizar o ambiente de trabalho (Martinez; Paraguay, 2023).

Passando ao estudo das escalas de produtividade, verifica-se que se trata de um campo de pesquisa ativo, com muitos estudos sendo desenvolvidos e avaliados. Os estudos científicos destacam a profundidade dessa mensuração, que deve compreender o absenteísmo, o presenteísmo, mudanças de emprego e trabalho pago ou não pago, bem como deve possuir objetivos específicos, como a definição da população a ser estudada (Menezes, 2017).

Mensurar a produtividade no trabalho é primordial por vários motivos, como: o impacto econômico para a empresa, gestão e otimização de desempenho, entendimentos dos fatores influenciadores, saúde e bem-estar do trabalhador, pesquisas e avaliações em saúde (Menezes, 2017; Hubens *et al.*, 2021; Zhang *et al.*, 2022).

Vários instrumentos se destacam na mensuração da produtividade, e alguns deles foram alterados e aprimorados. Entretanto, apesar de existirem variados instrumentos, alguns desses são muito utilizados nos estudos realizados, tornando-os importantes ferramentas para a mensuração de produtividade. Tem-se, como exemplo, o *Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire* (WPAI), o *Questionnaire Health and Labour* (HLQ) e o *Instrument to Assess Workers's Productivity during a Working Day* (IAPT) (Menezes, 2017; Hubens *et al.*, 2021; Zhang *et al.*, 2022).

O *Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire* (WPAI) é um instrumento largamente empregado para mensurar o impacto de problemas de saúde na produtividade no trabalho e nas atividades diárias. O instrumento possui quatro escores principais: absenteísmo, presenteísmo, perda geral de produtividade no trabalho e comprometimento da atividade (Menezes, 2017; Hubens *et al.*, 2021).

O *Questionnaire Health and Labour* (HLQ) é apropriado para avaliações econômicas relacionadas à saúde. Oferece medidas para dimensionar o absenteísmo, o presenteísmo e o trabalho não pago (HUBENS *et al.*, 2021; ZHANG *et al.*, 2022). Salienta-se que este instrumento foi modificado pelos mesmos autores. Entretanto, o instrumento novo, *Productivity Cost Questionnaire* (iPCQ), faz a medição dos mesmos componentes que o original (Bouwman *et al.*, 2015).

O *Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day* (IAPT) é considerado o questionário mais utilizado para medir o presenteísmo e o absenteísmo. Segundo Hubens *et al.* (2021), este instrumento foi desenvolvido e validado para mensurar a produtividade laboral dos trabalhadores. Sua demanda surgiu pela ausência de instrumentos subjetivos que pudessem avaliar as modificações de produtividade, durante o tempo de uma única jornada (Menezes, 2017).

Salienta-se que, em um primeiro momento do estudo, a proposta metodológica previa a utilização de escalas já validadas, e, por esse motivo, far-se-ia a adaptação dos instrumentos *Cuestionario de Satisfacción Laboral* (S20/23), criado por Meliá e Peiró em 1989, e o *Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day* (IAPT), criado por Menezes, em 2017. Esses instrumentos, devidamente adaptados, fariam a medição da satisfação e produtividade dos docentes no ambiente físico das IES. Entretanto, durante o processo de operacionalização da pesquisa, definiu-se pela elaboração de um instrumento de pesquisa, a partir da descoberta de fatores que poderiam estar ligados à satisfação e à produtividade, estando esse percurso definido na metodologia do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta as etapas e procedimentos necessários para o alcance dos objetivos estipulados na pesquisa e para solucionar a questão proposta na investigação.

De acordo com Goldenberg (1997), um tema que ganha relevância justifica a atenção das pesquisas acadêmicas. Este, precisamente, é o caso desta investigação, que se concentra em saber como a satisfação e a produtividade, relacionadas às atividades docentes realizadas no ambiente físico das instituições, relacionam-se com o tempo de permanência do docente na IES.

Deste modo, os elementos que compõem esta pesquisa estão delineados nos métodos adotados para alcançar os objetivos estabelecidos, visando preencher a lacuna de pesquisa mencionada na introdução.

Quadro 1 – Estrutura da proposta metodológica

Abordagem: qualitativa
<p>Perfil da amostra:</p> <p>Etapa 1 - Levantamento de campo: entrevista semiestruturadas (análise de conteúdo)</p> <p>Etapa 2 – Elaboração do questionário: baseado nos dados qualitativos encontrados na etapa 1;</p> <p>Etapa 3 - Pré-teste do questionário;</p> <p>Etapa 4 - Aplicação do questionário;</p> <p>Etapa 5 - Levantamento de campo: entrevista semiestruturadas com os respondentes da Etapa 4.</p>
<p>Fonte de informação:</p> <p>Levantamento de Campo – dados fornecidos por pessoas</p>
<p>Técnicas/instrumentos de coleta de dados:</p> <p>Etapa 1 e 5 - Levantamento de campo</p> <p>Etapa 2 - Elaboração do questionário</p> <p>Etapa 3 - Pré-teste do questionário;</p> <p>Etapa 4 - Aplicação do instrumento</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base nos elementos contidos na estrutura da proposta metodológica, descreve-se, a partir de agora, o detalhamento dos procedimentos metodológicos, com o intuito de possibilitar a execução da pesquisa.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Em termos de metodologia, este estudo adota uma abordagem de método qualitativo. Conforme Creswell (2014) enfatiza, a pesquisa de natureza qualitativa é fundamentalmente interpretativa, cabendo ao pesquisador interpretar os dados.

A pesquisa qualitativa é estruturada de forma bastante aberta. Primeiramente, o pesquisador produz uma revisão da literatura para reunir informações sobre os trabalhos já existentes sobre o tema. Logo após, com a análise da literatura realizada, recorre-se a métodos complementares de investigação qualitativa, como entrevistas, questionários, relatos e observações (Flick, 2012).

O planejamento da pesquisa ocorreu em quatro etapas, com a intenção de alcançar os objetivos pretendidos para o estudo. Na Etapa 1, foi realizado um levantamento de campo, utilizando-se entrevistas semiestruturadas com posterior análise de conteúdo, no intuito de obter informações dos entrevistados que levassem à determinação dos fatores responsáveis pela satisfação e produtividade dos docentes do *stricto sensu*, quando realizam suas atividades no ambiente físico das instituições.

Após a análise das entrevistas realizadas na Etapa 1, constatada a existência de elementos relevantes para a satisfação e a produtividade dos docentes, na realização de atividades no espaço físico institucional, e pela ausência de instrumento validado para esta medição, definiu-se, na Etapa 2, pela construção do questionário para analisar a satisfação e de produtividade (Creswell, 2014).

Este instrumento/questionário foi configurado para a perquirição de vários fatos, contendo assertivas referentes aos dados sociodemográficos da população pesquisada; perguntas relacionadas à pós-graduação e à execução das atividades dos docentes no ambiente físico das instituições de ensino, além de quesitos relacionados a satisfação e produtividade, com itens derivados das observações efetuadas nas entrevistas semiestruturadas, realizadas na Etapa 1.

Na Etapa 3, depois da elaboração do instrumento de pesquisa, foi efetuada a verificação de sua validade por meio de um teste-piloto ou pré-teste, aplicando-se o teste a uma pequena parte da amostra de respondentes (Gil, 2022).

Concluído o pré-teste, partiu-se para a Etapa 4, a aplicação do questionário construído e validado no pré-teste. Sua aplicação foi efetuada por meio do envio de *e-mails* às coordenações e aos docentes participantes da pesquisa – constantes nas páginas das pós-graduações *stricto sensu* do Brasil, com respectivo *link* para o questionário no *Google Forms*.

Salienta-se que, ante a limitação de resposta aos questionários aplicados para a realização de uma análise estatística dos dados obtidos, decidiu-se para a Etapa 5, a estratégia metodológica de aprofundamento qualitativo das respostas ofertadas por um grupo de participantes que responderam ao questionário proposto.

3.2 Participantes da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como a satisfação e a produtividade, relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em Administração, exercem influência sobre a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores.

Para a consecução desse objetivo, a seleção dos participantes da pesquisa teve como perfil, nas Etapas 1, 3 e 4, os docentes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil (Anexo B). E, para a Etapa 5, os docentes que responderam ao questionário sobre satisfação e produtividade, construído na Etapa 2.

3.2.1 Perfil dos participantes

A metodologia utilizada para o planejamento do estudo e a seleção dos participantes tiveram como perfil sujeitos diferentes, a depender da etapa do estudo. Nas Etapa 1, para as entrevistas semiestruturadas, o perfil dos participantes teve como critério de escolha entrevistar docentes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Na Etapa 3, para a realização do pré-teste, o número de participantes teve que ser reduzido para testar a aceitabilidade e a eficiência, permitindo avaliar a credibilidade e a legitimidade preliminares do instrumento (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013).

Na Etapa 4, o perfil dos participantes continua a ser os docentes dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração do Brasil. Destaca-se que o método de coleta de dados utilizado nas Etapas 1, 3 e 4 foi o de amostragem por conveniência, empregando-se a técnica não probabilística, tendo em vista que uma amostra desse tipo é aquela em que a probabilidade de cada elemento da população ser selecionado para compor a amostra não é considerada, resultando na ausência de aleatoriedade na inclusão dos elementos. Na amostragem por conveniência, um tipo de amostragem não probabilística, os elementos da amostra são selecionados com base na conveniência ou na facilidade para o pesquisador. Isso significa que os elementos são escolhidos de forma não aleatória, levando em conta critérios práticos e acessibilidade (Schillewaert; Langerak; Duhamel; 1998; de Oliveira *et al.*, 2017).

Na Etapa 5, para as entrevistas semiestruturadas, a escolha dos questionários não foi aleatória, mas intencional e fundamentada em critérios analíticos. A análise feita em relação às respostas ofertadas aos questionários sobre satisfação e produtividade em atuar no ambiente físico das instituições estabeleceu dois perfis diferentes de respondentes, permitindo o levantamento de um recorte heterogêneo e representativo da diversidade de pontos de vista entre os docentes.

3.3 Modalidade da pesquisa

Para a consecução do objetivo do estudo, a pesquisa será exploratória, já que esta tem sido empregada para examinar fenômenos relevantes ao setor educacional, sendo seu principal desígnio responder a questionamentos e investigar a percepção de eventos e procedimentos educacionais que exigem maior análise. Dessa forma, o pesquisador pode buscar diferentes instrumentos de coleta de dados para registrar as gradações do fenômeno que está sendo averiguado, podendo aplicar técnicas de análise qualitativa para alcançar o rigor da pesquisa e a confiança dos resultados (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023).

Os autores também informam que, na abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória pretende compreender os fatos em um contexto natural, levando em conta as correlações e fatores envolvidos, o que permite que o pesquisador ordene os dados coletados, garantindo uma interpretação detalhada e precisa do objeto da pesquisa (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023).

Desta forma, percebe-se que a pesquisa exploratória é a que melhor se adequa ao objeto do estudo, tendo em vista que se busca como a satisfação e a produtividade relacionam-se com tempo de permanência física dos professores das pós-graduações *stricto sensu* analisadas.

3.4 Coleta de dados: instrumentos e procedimentos

Creswell (2014) expõe que a coleta de dados seria uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa. Diante do entendimento exposto, verificou-se que a melhor forma para se fazer a investigação proposta no objetivo principal do estudo seria a utilização dos instrumentos e procedimentos delineados no quadro da estrutura da proposta metodológica, apresentado no início desta seção, sendo explicitado pormenorizadamente a partir de agora.

3.4.1 Etapa 1 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)

Na fase do levantamento de campo, de acordo com a escolha metodológica feita para o estudo, optou-se pela utilização do instrumento de entrevistas semiestruturadas, com um total de seis entrevistas, realizadas com professores de programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração do Brasil.

Segundo Bardin (2016), a técnica de pesquisa escolhida, a entrevista semiestruturada, justifica-se porque, em sua conjuntura, proveniente das falas dos entrevistados, apresenta um material farto e profundo. Este método pretende compreender percepções, experiências e reflexões sobre o tema que está sendo estudado (Fontanella; Ricas; Turato, 2008).

3.4.1.1 Instrumento de coleta

Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados qualitativos, baseado, principalmente, no problema de pesquisa e nos objetivos geral e específicos do estudo. A construção das perguntas também teve como alicerce a literatura sobre satisfação e produtividade presente no estudo, a

exemplo de Pedro e Peixoto (2006); Gajendran e Harrison (2007); Ferreira (2010); Pocinho e Fragoeiro (2012); Kippenbrock, Rosen e Emory (2022) (2022); Matos *et al.* (2023), Portuosi e Glanizadeh (2020); Graça (2021) e Araújo *et al.* (2022). Os autores exploraram questões relativas às variáveis da presente pesquisa, garantindo, assim, a legitimidade e a coerência dessas variáveis para a aplicação na proposta atual, que possui um viés diverso dos estudos anteriores.

Deste modo, para verificar a satisfação e a produtividade, foi desenvolvido um roteiro, presente no Apêndice A deste estudo, que serviu como um guia para que os entrevistados compartilhassem suas experiências sobre a satisfação e a produtividade relacionadas às atividades no ambiente físico das IES.

Informa-se que, por meio das perguntas elaboradas, procurou-se compreender a perspectiva dos entrevistados, visando compreender quais são os fatores que tornam o trabalho no ambiente físico das instituições mais/menos satisfatórios e produtivos, e se estes influenciam a permanência dos docentes na instituição.

3.4.1.2 Formato das entrevistas semiestruturadas e perfil dos entrevistados

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em dois formatos diferentes, por videoconferência, com a utilização do *Google Meet*, e presencialmente, de acordo com a preferência ou a conveniência dos entrevistados. Salienta-se que as entrevistas foram gravadas, em áudio e/ou vídeo, com a permissão verbal dos entrevistados, para preservar o material que seria analisado posteriormente. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos, tendo sido realizadas entre março e julho de 2024.

Alguns elementos foram observados quando da feitura das entrevistas:

a) a escolha dos entrevistados foi realizada com o intuito de que fossem ouvidos professores de regiões diferentes do Brasil, bem como de *stricto sensu* (mestrado e doutorados diversos); também se procurou a escolha de respondentes de sexos e idades diferentes e de instituições públicas e privadas;

b) Para que a pesquisa lograsse êxito, cada professor entrevistado foi contactado presencialmente, bem como por e-mail e/ou telefone. Procedendo-se com uma introdução inicial sobre o estudo e a confirmação da participação dos entrevistados na pesquisa, com os agendamentos realizados de acordo com a disponibilidade dos participantes;

c) a carta-convite para participar da pesquisa (Apêndice B) apresentou os dados da pesquisa, esclareceu a questão de sigilo das informações apresentadas na entrevista, exibiu as informações da instituição à qual a pesquisadora está ligada e o responsável pela orientação da pesquisa.

Importa informar que, segundo Morse (1995), na pesquisa qualitativa, a indicação de saturação é definida pela escolha do pesquisador e pela análise de adequação e dimensão dos resultados. Validando o entendimento exposto, Bardin (2016) relata que não existe, na pesquisa qualitativa, um número representativo de respondentes, já que a dimensão satisfatória desse número deve observar o fundamento da saturação e/ou exaustão, que ocorre quando o que é respondido por aquele entrevistado já foi repetido em entrevistas anteriores, não surgindo informações novas sobre os questionamentos (Bardin, 2016).

Importa informar que, no momento da sexta entrevista realizada, verificou-se a adequação das informações ofertadas, percebendo-se que nenhuma informação nova estava sendo acrescida no depoimento prestado. Deste modo, pode-se dizer que a saturação ocorre quando não existem mais informações novas significativas sendo ofertadas pelos entrevistados (Morse, 1995).

Assim sendo, a deliberação por encerrar a coleta de dados foi fundamentada em orientações metodológicas, tendo em vista a ausência de novos *insights* nas respostas às indagações feitas, reforçando a validação da saturação. Desse modo, conseguiu-se um ponto de constância, resguardando a representatividade e o aprofundamento imprescindível para uma compreensão dos resultados.

Quanto à identificação dos participantes do estudo, depreende-se que, com o intuito de preservar a privacidade destes, os entrevistados foram elencados aleatoriamente. Destaca-se que, no desdobrar do texto, os participantes mostram-se como entrevistado 1, entrevistado 2, e assim por diante, não havendo a possibilidade de identificação dos respondentes. Optou-se por essa estrutura, porque não seria conveniente nem ético citar o nome dos entrevistados, sendo necessário preservá-los de qualquer espécie de exposição.

3.4.1.3 Perfil dos participantes das entrevistas semiestruturadas

Os participantes possuem diferentes trajetórias profissionais e acadêmicas, fazendo parte de programas de pós-graduação *stricto sensu* em vários Estados da

federação e em diversas instituições, localizadas em regiões diferentes do Brasil. Estes são apresentados no quadro que segue.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado (E)	Sexo	Experiência na Pós Graduação	Tipo de Instituição	Nota do Programa de Pós-graduação	Regime de atividade no ambiente físico
Entrevistado (E1)	M	20 anos	Privada	5	Exclusivamente presencial
Entrevistado (E2)	M	08 anos	Pública	3	Parcialmente presencial
Entrevistado (E3)	F	12 anos	Pública e Privada	5	Parcialmente presencial
Entrevistado (E4)	M	13 anos	Pública	3	Parcialmente presencial
Entrevistado (E5)	M	11 anos	Privada	6	Parcialmente presencial
Entrevistado (E6)	F	05 anos	Pública	5	Parcialmente presencial
Total: 06 entrevistados					

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Salienta-se que as universidades onde os entrevistados atuam estão espalhadas por diversas localidades, destacando a diversidade regional e institucional das experiências acadêmicas desses professores. Esclarece-se que os entrevistados possuem realidades diferentes: uns são de instituições privadas, e outros, de públicas; uns possuem condições de trabalhar fisicamente, como apoio de servidores, salas individuais, *internet* de boa qualidade, etc., e outros possuem o básico para o desenvolvimento de suas atividades na pós-graduação. É essa realidade que será trabalhada, e, dentro dessas estruturas diferentes, a satisfação e a produtividade dos docentes no ambiente físico das instituições serão trabalhadas.

3.4.2 Etapa 2 – elaboração do questionário

No início desta pesquisa, a intenção era a utilização de escalas já validadas. Essas escalas eram adaptações dos instrumentos Hackman e Oldham (1980) e Menezes (2017) e constavam no estudo realizado por Graça (2021). Logo após, com a análise das escalas existentes para a medição da satisfação e produtividade, optou-

se pela adaptação dos instrumentos *Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)*, criado por Meliá e Peiró (1989), e o *Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day (IAPT)*, criado por Menezes (2017).

Esses instrumentos efetuariam a medição da satisfação e da produtividade dos docentes no ambiente físico das IES. Entretanto, durante o processo de operacionalização da pesquisa, definiu-se pelo acréscimo de quesitos que abordassem os fatores que contribuem para uma maior satisfação e produtividade na realização de atividades no ambiente físico das instituições de ensino, sendo criado a partir da análise de conteúdo.

Como as descobertas sobre a satisfação e a produtividade se mostraram robustas e importantes, verificou-se que o mais coerente seria a elaboração de um questionário no qual estariam presentes quesitos relacionados a satisfação e produtividade apresentados a seguir, construídos a partir dos fatores descobertos na análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas. Importa informar que cada item encontra fundamentação na fala dos entrevistados, apresentadas na análise e na discussão dos resultados, estes presentes nos Apêndices .

Tabela 1 – Fatores de satisfação no ambiente físico

Estruturas	Itens
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, locais de trabalho, etc.)
	A qualidade do ambiente tecnológico da instituição (computadores, internet, software, etc.)
	A qualidade do tempo gasto no deslocamento de sua casa até a Instituição de Ensino.
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa, financiamento e bolsas, etc) fornecidos pela instituição de ensino.
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação.
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)
	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.
	A qualidade de um ambiente de trabalho estimulante e favorável para as atividades.
	A qualidade de um ambiente que permite a concentração no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Tabela 2 – Fatores de produtividade no ambiente físico

Estruturas	Itens
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, laboratórios etc.)
	A qualidade da infraestrutura tecnológica (computadores, internet, software etc.)
	A qualidade das condições de mobilidade e deslocamento até a Instituição de Ensino.
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa, financiamento e bolsas, etc) fornecidos pela instituição de ensino.
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)
	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.
	A Disponibilidade de salas individuais para aumento da concentração e foco.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O questionário, presente no apêndice C, surgiu como consequência da elaboração desses quesitos e compôs-se de perguntas abertas e fechadas, sendo uma parte dedicada aos dados sociodemográficos dos participantes (02 itens) e dados da pós-graduação *stricto sensu* (12 itens fechados). Existe também um quesito relacionado a satisfação no trabalho, com 03 estruturas e 10 itens, e um quesito relacionado a produtividade no trabalho, com 03 estruturas e 09 itens. Nestes, utilizou-se uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, com o nível de satisfação e produtividade variando em grau de importância de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante). Cabe ressaltar que, nas duas últimas seções, foi posta uma classificação da ordem de importância das estruturas existentes para a avaliação da satisfação e da produtividade relacionadas ao trabalho no ambiente físico da instituição.

3.4.3 Etapa 3 – pré-teste do questionário

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), o pré-teste consiste em administrar o instrumento a uma amostra reduzida para testar sua aceitabilidade e eficiência, permitindo avaliar a credibilidade e a legitimidade preliminares do instrumento. Deste

modo, esta etapa teve o intuito de efetuar o pré-teste do questionário para garantir a confiabilidade do instrumento.

3.4.3.1 Instrumento de coleta, formato e perfil dos entrevistados

Salienta-se que o instrumento de coleta é o questionário já tratado no item anterior. E a coleta dos dados se realizou por meio de um questionário autoadministrado, sendo efetivado *on-line*, utilizando o *Google Forms*. A carta-convite para participar da pesquisa está presente no Apêndice B. Esta apresenta os dados da pesquisa e exhibe as informações da pesquisadora, da instituição à qual está ligada e o responsável pela orientação da pesquisa.

A amostra utilizada nesse pré-teste foi a mesma definida na Etapa 1. Entretanto, esta foi limitada a um número de 25 respondentes (Malhotra, 2019). Salienta-se que se seguiu o critério da conveniência, tendo a pesquisadora escolhido e encaminhado e-mails para professores da amostra da Etapa 1. Salienta-se que o pré-teste foi aplicado entre os meses de outubro a dezembro de 2024.

Emergiram do pré-teste observações sobre modificação na estrutura do título de algumas questões, com o intuito de torná-las mais claras. Informa-se que as sugestões foram acatadas.

De acordo com o exposto, depois da aplicação do pré-teste e da coleta do *feedback*, necessário se faz verificar a consistência interna. Para tanto, utiliza-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* para avaliar a coerência interna do instrumento, averiguando se os itens medem de forma coesa o construto proposto. Fazendo-se a análise, verificou-se que seu valor é de 0,955. Salienta-se que esse valor é considerado excelente, demonstrando alta consistência interna entre os itens avaliados.

3.4.4 Etapa 4 – aplicação do questionário

3.4.4.1 Instrumento de coleta

O questionário utilizado neste estudo foi composto por 01 pergunta aberta e 17 fechadas, sendo uma parte dedicada aos dados sociodemográficos dos participantes (02 itens) e dados da pós-graduação *stricto sensu* (12 itens fechados). O questionário

apresenta um quesito relacionado a satisfação no trabalho, com 03 estruturas e 10 itens, e um quesito relacionado a produtividade no trabalho, com 03 estruturas e 09 itens.

Nas questões 15 e 16, utilizou-se uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, com o nível de satisfação e produtividade variando em grau de importância de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante). Cabe ressaltar que, nas duas últimas questões, solicitou-se uma classificação da ordem de importância das estruturas existentes para a avaliação da satisfação e produtividade, relacionada ao trabalho no ambiente físico da instituição.

Informa-se que o instrumento de coleta utilizado para medir a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em administração se encontra no Apêndice C deste estudo.

3.4.4.2 Formato do questionário e perfil dos respondentes

A coleta dos dados, como no pré-teste, realizou-se por meio de um questionário autoadministrado, sendo efetivado *on-line*, utilizando o *Google Forms*, entre os meses de março e junho de 2025. A carta-convite para participar da pesquisa está presente no Apêndice B. Esta apresenta os dados da pesquisa e exibe as informações da pesquisadora, da instituição à qual está ligada e o responsável pela orientação da pesquisa.

O perfil dos respondentes é o estipulado desde a Etapa 1, ou seja, todos os docentes do *stricto sensu* em Administração do Brasil. Informa-se que o questionário foi aplicado entre os meses de março a junho de 2025.

3.4.4.3 Tamanho mínimo da amostra

Consta nos dados da Plataforma Sucupira (2023) que o país possui 115 programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Esses programas possuem 2062 professores aproximadamente, perfazendo uma média de 17,93 professores por programa.

Analisando-se os dados, aplicou-se uma fórmula para saber qual seria a amostra mínima de professores que teriam que responder ao questionário para a análise ser válida. A fórmula utilizada foi $n = (z^2 \times p \times (1-p)) / e^2$. Segundo Gil (2022),

esta é uma fórmula estatística utilizada para a descoberta do tamanho da amostra nas pesquisas, onde: (n) é o tamanho da amostra necessária; (z) corresponde ao nível de confiança desejável, que, para o estudo, é de 95%, traduzindo-se em 1,96; (p) é a probabilidade de sucesso de uma variável, utilizando-se normalmente 0,5; (e) e a margem de erro tolerada, expressa em percentuais, seria 0,05, que corresponde a 5%. Efetuados os cálculos, verificou-se que a amostra mínima de professores que teriam que responder ao questionário seria de 384,16 professores.

3.4.5 Etapa 5 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)

A escolha dos questionários não foi aleatória, mas intencional e fundamentada em parâmetros analíticos. A análise foi realizada a partir das respostas ofertadas aos questionários sobre satisfação e produtividade em atuar no ambiente físico das instituições e considerou a combinação de satisfação e produtividade *versus* a estrutura determinante (Física, Administrativa e Social), e o tempo de permanência, solicitado pela coordenação e praticado pelo professor, no ambiente físico da instituição.

3.4.5.1 Instrumento de coleta

Para esta nova etapa de entrevistas semiestruturadas, utilizou-se uma estratégia diferente da primeira, não sendo feito um roteiro de perguntas, mas uma entrevista com o intuito de aprofundamento das respostas dadas no questionário, tendo em vista vivência do professor na instituição, considerando dois pontos: o espaço temporal em que o professor realiza ou deveria realizar suas atividades no ambiente físico da instituição – questões 09 a 12 do questionário (tempo de permanência) – e a verificação do grau de importância, considerando-se estruturas física, administrativa e social pelo respondente, e a motivação de sua escolha – questões 17 e 18 do questionário (satisfação/produtividade x estrutura determinante).

3.4.5.2 Formato das entrevistas semiestruturadas e perfil dos entrevistados

Como na Etapa 1, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas em dois formatos diferentes, por videoconferência, com a utilização do *Google Meet*, e presencialmente, de acordo com preferência ou conveniência dos entrevistados. E foram gravadas, em áudio e/ou vídeo, com a permissão verbal dos entrevistados, com duração média de quinze minutos, realizadas entre maio e junho de 2025.

Para tanto, foram encaminhados e-mails aos docentes selecionados, convidando-os a participarem dessa nova etapa do estudo (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas com os professores que responderam aos e-mails aceitando participar, e se deram via *Google Meet*, e presencialmente, com seis docentes de programas de pós-graduação *stricto sensu* que responderam ao formulário.

Quanto à identificação dos participantes do estudo, utilizou-se o mesmo procedimento realizado na Etapa 1. Os entrevistados foram elencados aleatoriamente para preservar-lhes o sigilo, sendo mencionados, na análise do texto, como entrevistado 1, entrevistado 2, e assim por diante, não havendo como identificar a identidade deles. Optou-se por essa estrutura porque é necessário preservar os entrevistados de qualquer espécie de exposição.

3.4.5.3 Participantes das entrevistas semiestruturadas

Depois de realizada a análise das respostas dos participantes e da definição dos parâmetros para a escolha destes – combinação de satisfação e produtividade *versus* a estrutura determinante (Física, Administrativa e Social) e o tempo de permanência do docente no ambiente físico institucional – foi possível fazer o levantamento dos participantes, formando um recorte heterogêneo e representativo da diversidade de docentes, apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Parâmetros para escolha dos participantes

Critério 1	Estruturas que influenciaram a satisfação e produtividade	1. Satisfação=Física/ Produtividade=Física (23 pessoas) Satisfação=Administrativa/Produtividade=Administrativa (10 pessoas) Satisfação= Social/Produtividade=Social (14 pessoas)
		2. Satisfação=Física/ Produtividade=Social (1 pessoa) Satisfação=Física/Produtividade=Administrativa (1 pessoa)

		Satisfação=Administrativa/ Produtividade=Social (0 pessoa) Satisfação=Administrativa/ Produtividade=Física (5 pessoas) Satisfação=Social/Produtividade=Administrativa (3 pessoas) Satisfação= Social/Produtividade=Física (06 pessoas)
Critério 2	Tempo de presença física no ambiente institucional	1. Baixo – de 01 a 03 períodos (27 pessoas) 2. Médio – de 04 a 06 períodos (19 pessoas) 3. Alto – de 07 a 10 períodos (17 pessoas)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.5 Tratamento de análise de dados qualitativos

3.5.1 Análise de dados qualitativos – Etapa 1

Para atender os objetivos propostos, utilizou-se a análise de conteúdo para a Etapa 1. Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de métodos para examinar as comunicações, com o objetivo de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do teor das mensagens, dados que possam fornecer *insights* sobre as circunstâncias de produção dessas comunicações.

Utilizando o procedimento descrito por Bardin (2016), inicialmente, foram desenvolvidas codificações e classificações para facilitar a análise das entrevistas, à procura de conclusões e entendimentos dos acontecimentos. Informa-se que as codificações e as categorizações estabelecidas nesta análise deverão estar diretamente ligadas aos objetivos da pesquisa.

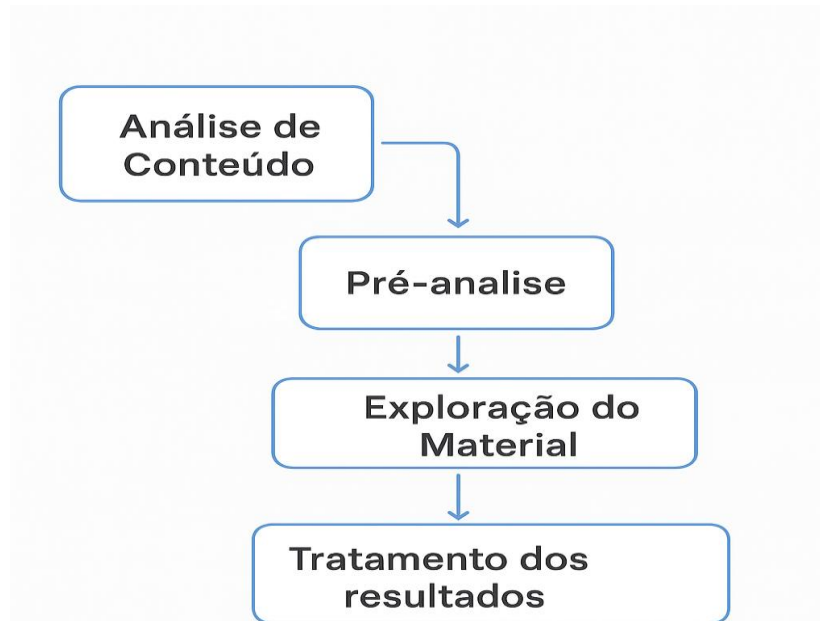
Para Bardin (2016), faz-se necessária a descrição minuciosa do caminho dessa investigação, sendo realizada primeiramente a pré-análise, seguida da exploração do material e culminando no tratamento dos resultados obtidos e na interpretação.

A pré-análise consistiu em uma leitura inicial, identificando-se algumas impressões sobre as informações presentes nas entrevistas. Na exploração do material, em uma análise minuciosa, buscou-se identificar passagens que estivessem alinhadas aos objetivos da pesquisa e que expressassem ideias centrais. No tratamento dos resultados e na interpretação, os tópicos identificados foram reunidos e confrontados, tornando-se viável, a partir das declarações dos entrevistados,

observar semelhanças e diferenças que contribuiriam para aprimorar as categorias e os códigos.

Desta forma, pode-se dizer que a técnica de análise de conteúdo abordou as três etapas representadas pela figura:

Figura 1 – Fases da análise de conteúdo



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Na última etapa da análise de conteúdo, envolve-se o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Para Bardin (2016), esta fase é responsável pela organização, pelo processamento e pela preparação das informações primárias coletadas, as quais serviram para a interpretação dos dados, conferindo-se sentido e significado ao que foi encontrado na pesquisa.

A fase do tratamento dos resultados abrangeu a contagem de frequência dos códigos e das categorias, verificando-se quantas vezes os temas foram apresentados, assim como outras variáveis, como, por exemplo, quais códigos estão ligados mais à satisfação e à produtividade e quais categorias exercem mais influência na satisfação e/ou na produtividade. Nesta etapa, a quantificação feita não teve como objetivo a generalização estatística, mas a identificação da importância relativa dos temas no discurso dos participantes.

Na fase da inferência, teve início a obtenção de conclusões a partir dos dados, estando justificadas com base nos dados da pesquisa, ou seja, na fala dos participantes das entrevistas.

Para Bardin (2016), a interpretação é a fase principal da análise de conteúdo e do tratamento dos resultados, momento no qual as informações recebem percepções e significados, sendo este o objetivo primordial da análise de conteúdo para entender o fenômeno estudado. A interpretação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas ofereceu sentido às inferências observadas a partir das entrevistas, que estão relacionadas com os objetivos da pesquisa, as hipóteses desenvolvidas durante a pré-análise e o referencial teórico esposado.

Essa interpretação efetuada por meio da análise de conteúdo identificou quais são os fatores que influenciam a satisfação e a produtividade no ambiente físico das instituições.

3.5.1.1 Análise de dados qualitativos – Etapa 5

Além de ter buscado investigar a interpretação dos resultados numéricos apontados no questionário aplicado, a proposta para esta etapa foi realizar um aprofundamento dos dados coletados no questionário, explorando, com maior profundidade, as respostas aos quesitos 9 a 11, e 17 e 18, no intuito de descobrir contradições e padrões existentes.

Adotou-se, para esta etapa, uma análise qualitativa interpretativa. Essa análise teve o intuito de examinar temas específicos ligados à vivência dos docentes no ambiente físico institucional, bem como a intenção de permanência dos docentes nesse ambiente, visando à identificação de frases e narrativas interligadas aos pontos de aprofundamento estabelecidos (Ribeiro *et al.*, 2023).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, análise e discussão dos resultados, considerou-se o objetivo central deste estudo, qual seja: analisar como a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico das pós-graduações *stricto sensu* em administração tem relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores.

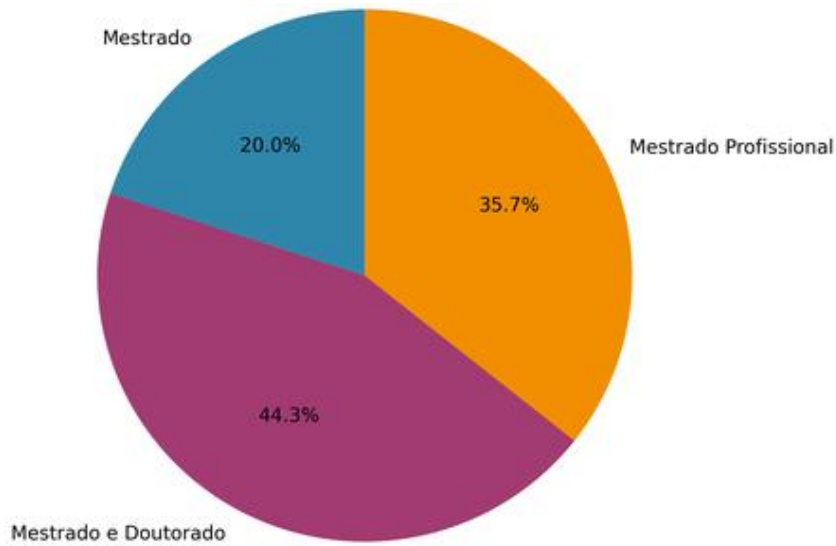
Para a consecução deste objetivo, a análise e a discussão foram desmembradas em alguns tópicos. Em primeiro lugar, foi exposta a caracterização do lócus da pesquisa; logo em seguida, apresentou-se a análise de conteúdo das entrevistas; a partir desta, destacaram-se os fatores que afetam a satisfação e a produtividade dos docentes no ambiente físico da pós-graduação.

Com base nestes fatores, construiu-se instrumentos para avaliar a satisfação e produtividade. Estes instrumentos, por sua vez, deram origem a um questionário que foi aplicado aos docentes. Após a aplicação deste questionário, efetuou-se uma investigação final, constatando como a satisfação e a produtividade relacionam-se ao tempo de permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores.

4.1 Caracterização do lócus da pesquisa

Levando-se em consideração a estrutura metodológica apresentada, chegou-se à seguinte definição do lócus da pesquisa, sendo esta direcionada aos professores da pós-graduações *stricto sensu* em Administração do Brasil, constante no Anexo B. Entretanto, faz parte desta análise somente os docentes de pós-graduação em administração no sentido estrito, não sendo analisados os programas de Administração que estão ligados à gestão, ao empreendedorismo, à controladoria, etc.

Gráfico 1 – Distribuição dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Informa-se que, no Brasil, existem 115 programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, distribuídos em 92 instituições públicas e privadas. São 51 (44,3%) instituições que possuem programas de mestrado e doutorado acadêmico, 23 (20,0%) possuem programas somente de mestrado acadêmico e 41 (35,7%) que possuem programas de mestrado profissional. Esses programas foram criados entre os anos de 1967 e 2024, possuindo, em média, 17,93 professores por programa (Plataforma Sucupira, 2023).

4.2 Etapa 1 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)

Para alcançar o objetivo do estudo, com base na metodologia pretendida, método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), a aplicação das fases metodológicas da análise de conteúdo seguiu o seguinte esboço: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação

A pré-análise é integrada por três tarefas: a leitura flutuante, o corpus da análise, revisão dos objetivos e criação de hipóteses e a elaboração de indicadores.

Primeiramente, foi realizada a leitura flutuante do material transcrito das entrevistas. As entrevistas dos professores foram lidas várias vezes, apenas com o intuito de se estabelecer familiaridade com os discursos dos docentes, com suas percepções sobre a satisfação, a produtividade e o ambiente físico das IES. Nesse

momento, foram anotadas as primeiras impressões das entrevistas, os temas recorrentes apresentados e os sentimentos expressos pelos professores em relação ao espaço físico da instituição em que atuavam – sentimentos positivos, negativos e ambíguos.

Logo após, foi feito o *corpus* da análise, reunido pelo conjunto completo das transcrições das entrevistas realizadas pelos docentes da pós-graduações *stricto sensu* em Administração no Brasil. É importante destacar que todas as entrevistas realizadas foram incluídas na análise de conteúdo e que estas entrevistas seguiram um mesmo roteiro já apresentado, resguardando a conformidade das entrevistas. Deste modo, a exaustividade e a homogeneidade na análise foram garantidas.

Em seguida, efetuou-se a revisão dos objetivos e a criação de hipóteses. Nesta etapa, revisitou-se o objeto geral do estudo, que é o de analisar como a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico das pós-graduações *stricto sensu* em Administração têm relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores. Também os objetivos específicos, que envolvem identificar as atividades dos professores e as métricas para sua avaliação; reconhecer fatores do ambiente físico que influenciam a satisfação e a produtividade; elaborar um instrumento para verificar a satisfação e a produtividade dos professores no ambiente físico e analisar se esses fatores interferem no tempo de permanência do docente no espaço físico institucional.

Segundo Bardin (2016), a apresentação de hipóteses nesta etapa não é obrigatória. Entretanto, algumas hipóteses surgiram na leitura flutuante, como, por exemplo, espaços individuais melhorariam a percepção da produtividade na hora da realização de orientações, pesquisas científicas e escrita; uma boa estrutura tecnológica influenciaria a satisfação e a produtividade; as interações sociais com alunos e colegas influenciam a percepção de satisfação dos entrevistados; os elementos ligados à gestão interferem na satisfação e na produtividade dos docentes, além de examinar se esses fatores influenciam na permanência dos professores no ambiente da pós-graduação.

O passo seguinte foi a elaboração de indicadores, com base nos objetivos geral, específicos e na leitura inicial das entrevistas, verificando quais elementos do discurso apresentados indicariam satisfação, insatisfação, alta produtividade ou baixa produtividade, ou a influência de aspectos intrínsecos e extrínsecos no ambiente físico. Os indicadores podem ser a frequência de determinado componente (salas,

bibliotecas, iluminação); o uso de informações, positivas ou negativas, e a definição de como o ambiente físico facilita ou dificulta as atividades típicas dos entrevistados (pesquisa, orientação, interações, aulas).

Terminada a primeira etapa da análise de conteúdo, partiu para a fase de exploração do material. Segundo Bardin (2016), as técnicas de análise estabelecidas são aplicadas sobre o *corpus*, com a codificação e a categorização, e as técnicas de análises.

- **Codificação e categorização:** A codificação envolve a transformação dos dados brutos do texto, por meio de recorte, agregação e enumeração, permitindo uma representação do conteúdo (Bardin, 2016). Nesta etapa, foram selecionadas as unidades de registro e unidades de contexto, aplicando-se as regras de enumeração. As transcrições das entrevistas foram lidas meticulosamente, individualizando e apontando seguimentos do texto que se referem aos objetivos e indicadores. Para as unidades de registro, foram escolhidos os temas representados na figura a seguir.

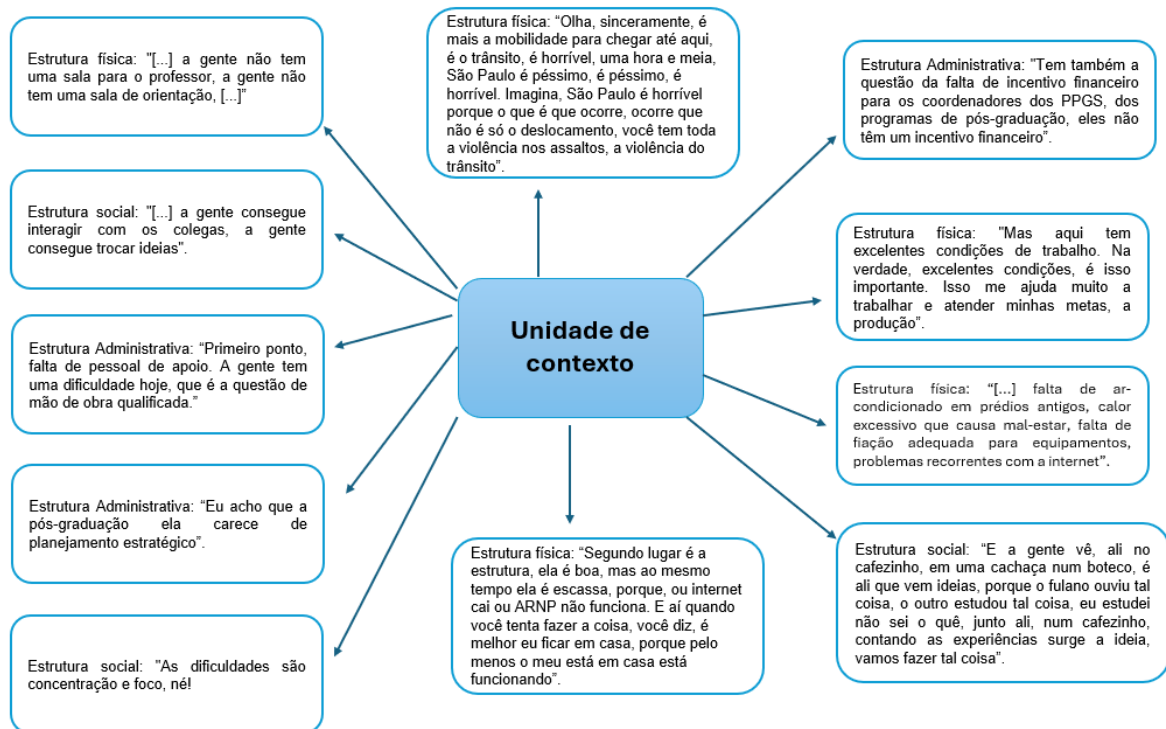
Figura 2 – Temas das unidades de registro da análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025).

As unidades de contexto são representadas pelas frases nas quais esses temas da unidade de registro estão presentes, para garantir que o significado do trecho codificado. As unidades de registro estão representadas, exemplificadamente, na figura que segue.

Figura 3 – Frases representativas das unidades de contexto da análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Na etapa da categorização, os códigos ou temas identificados foram agrupados em categorias mais amplas. O processo foi renovado, e as categorias foram aperfeiçoadas à medida que avançava a análise sobre as várias leituras feitas das transcrições das entrevistas dos participantes. A partir desta análise, foram formadas três categorias: Categoria 1: Estrutura Física; Categoria 2: Estrutura Administrativa; Categoria 3: Estrutura Social.

As categorias e códigos foram delimitados da seguinte forma: a) Estrutura física (categoria), fazendo parte desta os seguintes códigos: qualidade do ambiente físico e qualidade do ambiente tecnológico; b) Estrutura Administrativa (categoria), constando como códigos desta subdivisão: suporte institucional; limitação de recursos institucionais; gestão institucional e capacidade de exercer influência; c) Estrutura Social (categoria), sendo traçados os seguintes códigos: interatividade pedagógica, qualidade da dinâmica social e ambiente de trabalho favorável.

Averiguando os achados a partir da análise de conteúdo, é possível compreender que a classificação dos códigos e categorias foram criados, tendo como base as declarações dos participantes que discutiram tópicos essenciais, como a qualidade do espaço físico e tecnológico, apoio institucional, escassez de recursos, gestão, capacidade de influenciar, interatividade pedagógica, dinâmica social e um

ambiente de trabalho favorável. Cada um desses códigos surgiu da interpretação das respostas, analisadas à luz do questionário qualitativo. As expressões dos entrevistados, que revelaram suas vivências e perspectivas, serviram como fundamento para o desenvolvimento dessa codificação, possibilitando uma análise mais aprofundada dos elementos que impactam a satisfação e a produtividade dos professores nas instituições de ensino superior.

Uma análise de conteúdo baseada na abordagem qualitativa de Bardin (2016) possibilitou a organização das percepções dos professores em categorias e códigos, representando estes os principais elementos que influenciam sua satisfação e sua produtividade no espaço físico das instituições de educação superior. O processo de categorização começou com a identificação das temáticas que se repetiam nas entrevistas, sendo agrupadas em eixos principais, como infraestrutura, administração e aspectos sociais. Com essa análise, foi viável expor, de forma clara, os pontos mais destacados pelos docentes em suas declarações, ligando esses elementos às suas vivências cotidianas no ambiente universitário.

4.2.1.1 Categoria: estrutura física

A primeira categoria é a Estrutura Física. Esta categoria foi delimitada por meio dos seguintes códigos: qualidade do ambiente físico e qualidade do ambiente tecnológico. Os entrevistados discutiram amplamente sobre a infraestrutura física das instituições, com destaque para as condições das salas de aula, laboratórios, deslocamento físico e recursos tecnológicos.

- Qualidade do ambiente físico:

O primeiro entrevistado (E1) destacou a importância de um espaço apropriado, com privacidade e condições específicas para o trabalho acadêmico, mencionando que “[...] esse é um ponto importante, desde que seja da área de pesquisa, desde que você tenha um local apropriado, uma sala para o trabalho de pesquisa em que você possa fazer a sua orientação, tenha a sua privacidade é fundamental.” Trechos como este apareceram também na fala dos demais entrevistados.

(E3) “[...] o ambiente físico, para ser produtivo, deveria ter salas individuais com a portinha lá, que você consiga fechar para você ficar no seu mundo compenetrado”.
(E6) “Como você trabalha num ambiente desses, aí aquele calor, não tem ar condicionado. Aí você não podia deixar as janelas abertas, porque aí o sol batia a manhã inteira daquele lado, aí você sai com dor de cabeça”.
(E1) “Mas eu acho que a questão presidencial, o que eu aprendi é que deve se ter um local de trabalho, esse é um ponto importante, desde que seja da área de pesquisa, desde que você tenha um local apropriado, uma sala para o trabalho de pesquisa em que você possa fazer a sua orientação, tenha a sua privacidade, é fundamental”.
(E1) “O que que nós aprendemos com a pandemia é que nos últimos anos existe um custo de mobilidade nos centros urbanos como São Paulo, que é difícil a locomoção, é caro, porque gasolina, carro, é muita gente na rua, né!”

- Qualidade do ambiente tecnológico:

O quarto entrevistado (E4), abordou os problemas que envolvem uma infraestrutura limitada e problemas com a *internet*, o que impacta diretamente na produtividade, informando: “[...] mas aquilo que falta aqui, na minha percepção, é a questão da *internet*”. Também outros entrevistados falaram sobre o mesmo problema em suas instituições.

(E1) “E a outra questão é a infraestrutura, telecomunicações, tecnológica, um bom computador, se você tem a rede que funciona, dispositivos apropriados para fazer o seu trabalho, tudo isso afeta a questão da produtividade”.
(E6) “Eu usando, roteando, a internet do meu celular, porque hoje o que acontece, eu uso SEI... Eu e os outros membros da banca, eu estava como presidente. Oh, que vergonha! Nem o computador da secretária, ela roteou no computador físico, ela roteou do celular dela, a secretária”.
(E2) “Segundo lugar é a estrutura, ela é boa, mas ao mesmo tempo ela é escassa, porque, ou internet cai ou ARNP não funciona. E aí quando você tenta fazer a coisa, você diz, é melhor eu ficar em casa, porque pelo menos o meu está em casa está funcionando”.
(E4) “[...] mas aquilo que falta aqui, na minha percepção, é a questão da <i>internet</i> ”.
(E3) “Aqui eu avanço muito mais, porque tem computador, eu mando colocar um software, faço uma análise de dados”.

4.2.1.2 Categoria: estrutura administrativa

A Estrutura Administrativa derivou a seguinte codificação: suporte institucional, limitações de recursos institucionais, gestão institucional e capacidade de exercício

de influência. A falta de suporte institucional e de recursos foi uma fala recorrente entre os entrevistados.

- Suporte institucional

O entrevistado (E2) aponta a carência de pessoal de suporte como um problema fundamental: “Primeiro ponto, falta de pessoal de apoio. A gente tem uma dificuldade hoje, que é a questão de mão de obra qualificada. Mas concursos, mesmo na universidade, a séculos e séculos, que não tem”. Esta fala menciona explicitamente a falta de pessoal de apoio e a dificuldade em repor essa mão de obra mediante concursos.

(E6) É o campus que menos tem professor e são 6 cursos, é o que tem menos técnico, menos professores”.

(E2) “[...] porque não adianta também eu ir para o meu ambiente de professor e chegando lá eu esteja sozinho numa sala, onde eu não tenha nem sequer um servidor para poder me ajudar a ligar um equipamento, até porque tudo tem senha, tudo tem entaves”.

- Limitação de recursos institucionais

O segundo entrevistado (E4) declara: “Tem também a questão da falta de incentivo financeiro para os coordenadores dos PPGS, dos programas de pós-graduação, eles não têm um incentivo financeiro. Alguns programas têm, mas a maioria não tem”. Percebeu-se o mesmo assunto presente em outras entrevistas.

(E1) “Então, tem que desenvolver estes mecanismos, e não tem dinheiro; então, tem que ajudar, pensar o como o apoio ao pesquisador para ter escritórios de projetos, para submissão de projetos, apoiar os pesquisadores para essa difícil situação de captação de recursos”

(E1) “As universidades das ciências sofrem restrições orçamentárias dramáticas”

(E2) “O segundo ponto é que a gente precisa de melhores condições nesses ambientes, em termos estruturais, em termos de recursos para viabilizar os projetos que a gente quer executar, porque também não adianta só o professor e o aluno ter uma ideia fantástica, e no final não tem recurso”.

(E6) “Então, por exemplo, se a gente precisa passar para o inglês o nosso trabalho e um revisor, a gente não tem recurso para passar para um revisor.”

- Gestão Institucional

A carência de planejamento estratégico nos programas de pós-graduação é mencionada como uma falha da gestão. Quanto a isso, o E4 informa: “Eu acho que a pós-graduação ela carece de planejamento estratégico. Eu estava até anotando algumas coisas para essa nossa reunião, pensando, né, como eu faço parte de 3 programas de pós-graduação, então eu estava verificando no PPGE, no PPGEGRN, que é o de recursos naturais, no PPGA, no PROFIAP, eu acho que todos eles carecem do planejamento estratégico”. Esta fala critica a ausência de uma política fundamental de gestão para orientar o desenvolvimento e as atividades dos programas de pós-graduação.

(E1) “A sua gestão do tempo acordadas com as metas estabelecidas, aí você consegue ter um nível de produtividade mais elevado”.

(E4) “[...] uma coisa que eu acho bem importante, que falta na universidade de uma forma geral é liderança”.

(E1) “Decisões estratégicas devem ser tomadas presencialmente.”

(E3) “E a gente tem muitas vezes que fazer a gestão, coordenar um curso, vice coordenar um curso.”

- Capacidade de exercer influência

Um dos entrevistados (E1) menciona que a instituição deve estimular seus docentes para que sejam cumpridas as determinações de avaliação dos programas de pós-graduação, quando expõe: “[...]a universidade tem que desenvolver mecanismos de estímulo e apoio a esse professor para atingir essas metas”.

(E4) “Então, acho que tem que ter uma mudança, uma injeção de ânimo, alguma coisa nesse sentido. Está faltando engajamento, essa é a palavra correta[...]”.

(E6) “O ambiente já falei, né! Hoje você vê algumas escolas particulares que incentivam a produção, não é o nosso caso”

(E6) “Aí eu vejo alguns particulares incentivando com a produtividade, paga inclusive por artigo do professor, além de pagar o congresso, além de pagar revista”.

4.2.1.3 Categoria: estrutura social

No que se refere à Estrutura Social, os seguintes códigos surgiram: interatividade pedagógica, qualidade da dinâmica social e ambiente de trabalho favorável. A interação social e a dinâmica pedagógica foram amplamente discutidas.

- Interatividade Pedagógica

A E3 informa que a orientação de alunos é mencionada como uma atividade que se beneficia significativamente da interação presencial: “Orientações, eu acho que a orientação ela online não funciona muito. Eu acho que a orientação presencial é muito mais interessante. Você está com aluno, tira dúvidas, mostra pesquisas para ele... e isso fisicamente, presencialmente, a gente consegue desenvolver melhor essa atividade”. Esta fala aponta a interação face a face como superior para atividades de orientação, permitindo uma troca mais rica e eficaz entre professor e aluno.

(E1) “E agora, a aula, sempre acho que a aula presencial é melhor, sem dúvida nenhuma, aula presencial é melhor”

(E5) “Porque tem reuniões de colegiado que ocorre presenciais, eu faço várias reuniões, de orientação com os meus alunos, em formato presencial.”

(E6) “Eu dou aula, por exemplo, à noite, então eu já vou lá logo na hora do almoço, já almoço, já oriento os alunos à tarde e fico até à noite. Acho que essa é uma dinâmica para mim que funciona”.

(E6) “A questão de orientação, eu acho que, pelo menos as primeiras para você ter contato com o estudante, é muito importante ser presencial, para você conhecer o estudante que você está trabalhando”.

- Qualidade da dinâmica social

O terceiro entrevistado (E3) destacou que, no ambiente físico, “[...] a interação social é favorecida [...]”, “[...] porque ai você bate um papo, enfim, você muda um pouco a cabeça. Do ponto de vista de produtividade acadêmica eu acho que fica prejudicado”. A interação social foi percebida como fator importante para a satisfação dos professores no ambiente físico das instituições, sendo abordada por todos os entrevistados.

(E5) “[...] a gente consegue interagir com os colegas, a gente consegue trocar ideias”

(E1) “Sempre melhora você poder conversar com um colega, presencialmente.”

(E2) “Primeiro ponto que eu acho é o contato que você vai ter com as pessoas, onde você vai interagir, a experiência que você tem no <i>face a face</i> , digamos assim[...].”

(E5) “Tem alguns alunos que eu acho que o olho no olho, aquele café junto, a gente consegue talvez sentir um pouco mais quando aquele aluno não está bem, quando aquele aluno não está acompanhando”

(E6) “No entanto, eu não abriria mão de encontros presenciais, porque é ali que você faz

relacionamento, inclusive com essas pessoas que são importantes em algum determinado tema de pesquisa para você buscar fazer um pós-doutorado depois, ou até uma bolsa sanduíche de mestrado e doutorado”.

- Ambiente de trabalho favorável

O terceiro entrevistado (E3) destacou que, no ambiente físico, “a interação social é favorecida”, mas isso, muitas vezes, compromete a produtividade, havendo distrações frequentes, devido a conversas e reuniões improvisadas. A interação social foi percebida como fator importante para a satisfação dos professores no ambiente físico das instituições, sendo abordada por todos os entrevistados.

(E5) “[...] a gente consegue interagir com os colegas, a gente consegue trocar ideias”.

(E1) “Eu acho que então a questão do contacto, a questão do espírito da cultura quando a universidade, presencialmente, com os alunos, com os professores”.

(E1) “Agora nós estamos explicando para você, se se a universidade não tem essa compreensão de que você precisa de um espaço apropriado, privacidade para concentração para a pesquisa, aí realmente você tem um efeito na produtividade ao inverso”.

(E3) “A minha produtividade é muito maior do que quando eu estou aqui, porque quando eu estou aqui no ambiente da escola chega um professor, a gente vai tomar um café, a gente bate um papo”.

(E5) “No ambiente físico a gente tem coisas muito positivas, a gente consegue interagir com os colegas, a gente consegue trocar ideias”.

Percebe-se que a estrutura física e administrativa das universidades exerce grande influência sobre a satisfação e a produtividade dos docentes, de acordo com o exposto nas entrevistas feitas. Este fato ocorre porque grande parte dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é oferecida por instituições públicas, e estas apresentam problemas, como a falta de privacidade, falhas na infraestrutura física e tecnológica e limitações de recursos, destacando-se tais aspectos como desafios importantes.

A interação social e a colaboração entre colegas no espaço físico são percebidas como fatores positivos, mesmo que, em algumas situações, possam colidir com a necessidade de concentração e foco. Tendo em vista a exposição das descobertas feitas na análise de conteúdo, a seguir, apresentam-se as percepções dos docentes aferidas pela análise das entrevistas e organizadas em três eixos/categorias principais, representadas por meio do quadro a seguir.

Quadro 4 – Categorias, códigos e unidades de registro estabelecidos na análise de conteúdo do material

Categorias	Códigos	Unidades de Registro
1 Estrutura Física	1.1 Qualidade do ambiente físico	1.1.1 Ambiente físico/ Estrutura física: escritórios, local apropriado, posições de trabalho, salas e condições de privacidade
		1.1.2 Facilidade/ dificuldade de deslocamento para ambiente físico institucional, mobilidade, viagem, trânsito e transporte
	1.2 Qualidade do ambiente tecnológico	1.2.1 Estrutura tecnológica – Computador, <i>internet</i> , <i>software</i> , tecnologias e telecomunicação
2 Estrutura Administrativa	2.1 Suporte institucional	2.1.1 Suporte pessoal- Apoio ao professor/Pesquisador, falta de pessoal de apoio e mão de obra qualificada
		2.2 Limitação de recurso institucionais
	2.2.1 Escassez de recurso e restrições orçamentárias	
		2.2.2 Sucateamento da Universidade
	2.3 Gestão Institucional	2.3.1 Planejamento estratégico/Decisões estratégicas
		2.3.2 Gestão e liderança
	2.4 Capacidade de exercer influência	2.4.1 Mecanismo de estímulo
2.4.2 Engajamento		
2.4.3 Impactos		
3 Estrutura Social	3.1 Interatividade pedagógica	3.1.1 Aula, revisão de trabalho/revista ou projeto, bancas, relatório, bolsa de produtividade, entrevistas e reuniões
		3.1.2 Orientação de aluno
	3.2 Qualidade da dinâmica social	3.2.1 Contato com pessoas/colegas, tomar café, trocar informações e o face a face
		3.3 Ambiente de trabalho favorável
	3.3.2 Interação social, concentração e motivação	

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Pela análise do conteúdo das entrevistas feitas, percebe-se que aprimorar as condições do ambiente, fortalecer o suporte institucional e estabelecer um planejamento estratégico sólido são consideradas ações-chave para elevar a satisfação e a produtividade dos professores na pós-graduação *stricto sensu*. Essas iniciativas, se forem inovadoras, têm o potencial de criar um ambiente de trabalho mais eficiente e gratificante para os professores, impactando diretamente a qualidade das atividades acadêmicas e a eficácia dos programas de pós-graduação *stricto sensu*.

4.2.2 Fatores que determinam a satisfação e a produtividade dos docentes no ambiente físico das IES

Efetuada a análise de conteúdo, verificou-se, por meio de seus achados, que diversos fatores exercem influência sobre a satisfação e a produtividade no trabalho realizado no ambiente físico das IES. Estes fatores serviram de base para a construção das escalas de satisfação e produtividade, que foram utilizadas no questionário aplicado.

Para melhor compreensão, informa-se que estes fatores foram divididos de acordo com as categorias delimitadas por meio da análise de conteúdo, sendo a escolha de cada fator justificada por fala presente nas transcrições das entrevistas semiestruturadas. A seguir, apresenta-se a tabela com todos os fatores.

Tabela 3 – Fatores de satisfação e produtividade no ambiente físico

Estruturas	Fatores
Estrutura Física	Qualidade do ambiente físico de trabalho
	Necessidade de um local de trabalho apropriado
	Infraestrutura tecnológica
	Mobilidade
Estrutura Administrativa	Políticas institucionais de gestão
	Gestão de carreira
	Escassez de recursos
	Falta de pessoas de apoio
	Falta de planejamento estratégico
	Incentivos financeiros
	Capacidade de exercer influência
	Liderança
Estrutura Social	Contato e interação com colegas e alunos
	Relacionamento e criação de laços
	Interação social no ambiente físico
	Ambiente de trabalho favorável

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2.2.1 Fatores ligados à estrutura física da instituição

Os fatores ligados à estrutura física são: qualidade do ambiente físico de trabalho, necessidade de um local de trabalho apropriado, infraestrutura tecnológica e mobilidade.

- a) Qualidade do ambiente físico de trabalho: apresenta-se como um fator fundamental para a satisfação e a produtividade dos entrevistados, tendo em vista que as diversas instituições possuem ambientes físicos diferentes. O que pode levar os professores a terem uma boa ou péssima qualidade de espaço físico institucional. O entrevistado E4 descreve a

estrutura da instituição como “excepcional”, mencionando, especificamente, as salas de aula para ensino híbrido como muito boas, a ponto de a experiência para quem está *online* ser similar à vivência de quem está presente. Em contraste, outro professor (E6) descreve a estrutura física de sua instituição pública como “limitada e um ambiente insalubre”, relatando problemas graves, como falta de condicionador de ar em prédios antigos, calor excessivo que causa mal-estar, falta de fiação adequada para equipamentos, problemas recorrentes com a internet”.

- b) Necessidade de um local de trabalho apropriado: este é um fator recorrente que influencia a satisfação e a produtividade dos professores. Alguns trechos das entrevistas enfatizam a importância de um espaço privado, a exemplo de uma sala para atividades acadêmicas que exigem concentração, como pesquisa e orientação: “[...] você tenha um local apropriado, uma sala para o trabalho de pesquisa em que você possa fazer a sua orientação, tenha a sua privacidade, é fundamental” (E1). Outro trecho (E5) traz a mesma ideia: “[...] eu sinto falta de ter uma mesa minha, uma salinha, um local que eu possa falar assim, olha aqui eu posso deixar meu minha agenda e meu computador [...]”. Esta fala aponta para a necessidade de um espaço pessoal e semipermanente no ambiente físico, que ofereça uma sensação de pertencimento e permita organizar materiais de trabalho de forma eficiente.
- c) Infraestrutura tecnológica: este é um fator relevante para a satisfação e a produtividade dos professores. Diversas falas destacam a importância ou a carência de recursos tecnológicos adequados. Por exemplo: “E a outra questão é a infraestrutura, telecomunicações, tecnológica, um bom computador, se você tem a rede que funciona, dispositivos apropriados para fazer o seu trabalho, tudo isso afeta a questão da produtividade” (E1). Outro entrevistado (E2) diz: “Segundo lugar é a estrutura, ela é boa, mas ao mesmo tempo ela é escassa, porque, ou internet cai ou ARNP não funciona”. Estes trechos ressaltam ser fundamental a infraestrutura tecnológica de forma abrangente, incluindo equipamentos e conectividade.
- d) A mobilidade: este fator está relacionado ao transporte e ao trânsito para chegar ao local de trabalho, fatores apresentados como uma dificuldade

significativa, principalmente em grandes centros, afetando a decisão dos professores sobre a frequência e a conveniência de estarem presentes na instituição. Aqui estão falas que ilustram essa questão: “O que que nós aprendemos com a pandemia é que nos últimos anos existe um custo de mobilidade nos centros urbanos como São Paulo, que é difícil a locomoção, é caro, porque gasolina, carro, é muita gente na rua, né!” (E1). Outro trecho aborda a questão: “Olha, sinceramente, é mais a mobilidade para chegar até aqui, é o trânsito, é horrível, uma hora e meia, São Paulo é péssimo, é péssimo, é horrível” (E1). Estes trechos destacam o custo e a dificuldade de se deslocar em grandes centros urbanos, como São Paulo.

4.2.2.2 Fatores ligados à estrutura administrativa da instituição

Por sua vez, na estrutura administrativa, foram delimitados os seguintes fatores: políticas institucionais de gestão, gestão de carreira, escassez de recursos, falta de pessoas de apoio, falta de planejamento estratégico, incentivos financeiros, capacidade de exercer influência e liderança.

- a) Políticas institucionais de gestão: as políticas institucionais de gestão influenciam diretamente o trabalho dos professores. Um entrevistado (E3), ao discutir a realização de reuniões, menciona uma regra institucional clara: “Não sei se lá em Campina Grande eles adotam isso, mas aqui, é obrigatório. Não pode ter reunião 100% presencial. É obrigatório ter um link, ou ela é 100 % virtual ou ela é híbrida, no mínimo”. Esta fala demonstra uma política institucional que define o formato permitido para reuniões, influenciando a dinâmica de trabalho e a necessidade de presença física.
- b) Gestão de carreira: a gestão da carreira dos professores de pós-graduação *stricto sensu* é um tema relevante, especialmente no que tange às expectativas institucionais e ao suporte oferecido para que os docentes atinjam as metas exigidas. Um entrevistado (E1) aponta a responsabilidade da universidade de apoiar o professor no cumprimento das exigências de sua carreira: “Eu acho que a questão na gestão das carreiras; primeiro, se o professor tem que atingir meta, que são

importantes para a instituição, para carreira, a universidade tem que desenvolver mecanismos de estímulo e apoio a esse professor para atingir essas metas.” Esta fala destaca a percepção de que a instituição deve prover suporte ativo, não apenas definir metas, reconhecendo que o sucesso do professor em sua carreira está ligado aos objetivos da própria universidade.

Outra fala (E1) detalha a multiplicidade de atividades e o alto volume de produção intelectual e acadêmica que são esperados dos professores para que progridam em suas carreiras e atendam aos requisitos dos programas e da CAPES: “As metas são muito elevadas, atualmente, em produção, publicação, orientação; e você tem que orientar, tem que ter teses de mestrado, doutorado, tem que escrever, tem que participar do congresso, tem que dar aula, mas ao mesmo tempo tem que ter impacto na sua produção, tem que fazer revisão.”

- c) Escassez de recurso: a escassez de recursos nas instituições de ensino superior é uma preocupação frequente, impactando a capacidade dos professores de realizar suas atividades de forma eficaz. Diversas falas destacam a limitação de recursos financeiros e de suporte, a exemplo de um docente (E3) que, ao discutir as metas elevadas para a carreira, menciona a falta de dinheiro e a necessidade de apoio financeiro: “As metas são muito elevadas atualmente em produção, publicação, orientação... Então, tem que desenvolver estes mecanismos, e não tem dinheiro; então, tem que ajudar, pensar o como o apoio ao pesquisador para ter escritórios de projetos, para submissão de projetos, apoiar os pesquisadores para essa difícil situação de captação de recursos”.
- d) Falta de pessoal de apoio: a falta de pessoal de apoio é identificada como uma dificuldade que impacta o trabalho dos professores nas instituições de ensino superior. Um entrevistado (E2) aponta a carência de pessoal de suporte como um problema fundamental: “Primeiro ponto, falta de pessoal de apoio. A gente tem uma dificuldade hoje, que é a questão de mão de obra qualificada. Mas concursos, mesmo na universidade, a séculos e séculos, que não tem”. Esta fala menciona explicitamente a falta de pessoal de apoio e a dificuldade de repor essa mão de obra por meio de concursos.

Outra fala (E6) conecta a ausência de um servidor disponível e as dificuldades práticas no uso da equipamentos: "...chegando lá, eu estando sozinho numa sala, eu não tenho nem sequer um servidor para poder me ajudar a ligar um equipamento, até porque tudo tem senha, tudo tem entraves". Este trecho demonstra como a falta de pessoal de suporte técnico ou administrativo impede o professor de realizar tarefas básicas relacionadas à utilização dos recursos físicos da instituição.

- e) Falta de planejamento estratégico: a falta de planejamento estratégico emerge como uma área de melhoria necessária nas instituições de ensino superior, especialmente no contexto da pós-graduação *stricto sensu*. Um entrevistado (E4), ao discutir o que seria necessário para melhorar a satisfação e a produtividade, afirma explicitamente: "Eu acho que a pós-graduação, ela carece de planejamento estratégico". Esta fala aponta diretamente para a ausência de um plano ou direção estratégica clara para os programas de pós-graduação.

Outro professor (E2) descreve uma situação em que as políticas ou planos existem no discurso, mas falham na prática, devido à falta de recursos, indicando uma desconexão fundamental no planejamento: "...as ideias acontecem, os projetos acontecem, as proposituras de melhoria na gestão acontecem, mas quando você vai para a efetividade da coisa, ela desanda. Porque a gente fica só no discurso, então é como se a política fosse pensada, mas não na forma de execução... Então precisa se pensar na efetividade...". Embora não use a expressão "planejamento estratégico" diretamente, esta fala ilustra uma falha na gestão que pode ser atribuída à falta de um planejamento estratégico robusto o qual considere a viabilidade e a alocação de recursos para a execução das políticas e projetos

- f) Incentivos financeiros: a questão dos incentivos financeiros aparece, principalmente, pela sua ausência ou pela comparação com o que outras instituições ou órgãos poderiam ou deveriam oferecer para apoiar o trabalho dos professores e sua progressão na carreira. Um entrevistado (E4) aponta diretamente para a carência de estímulos financeiros para certos cargos: "Tem também a questão da falta de incentivo financeiro para os coordenadores dos PPGS, dos programas de pós-graduação, eles não têm um incentivo financeiro". Outro docente (E6) informa, "[...] eu vejo algumas instituições particulares incentivando a produtividade, paga inclusive por artigo do professor, além de pagar o congresso, além de pagar revista, não

- él!” Estas falas identificam explicitamente a ausência de um incentivo financeiro para professores que assumem a coordenação de programas de pós-graduação, um tipo de atividade de gestão importante para a instituição.
- g) Capacidade de exercer influência: esta pode ser observada em diferentes contextos, desde a autonomia individual na carreira até a atuação em cargos de gestão ou o desejo de impactar o ambiente e os colegas. Um docente (E4) aborda a questão da motivação e engajamento dos colegas, expressando a necessidade de agir para influenciar positivamente o ambiente de trabalho e a dinâmica da universidade: “[...]o que é que a gente pode fazer para motivar essas pessoas... a gente está com um problema grave na universidade, e a gente precisa pensar com muito cuidado, com muito carinho, como vai fazer com que os nossos colegas se motivem e a gente tem uma universidade mais produtiva, mais engajada”. Esta fala reflete o desejo e a percepção da necessidade de influenciar o comportamento e a atitude dos pares para melhorar a instituição como um todo.
- h) Liderança: a liderança em cargos de coordenação e direção é vista como fundamental para o bom funcionamento e a motivação dentro das instituições de ensino superior. Embora se perceba, em alguns momentos, a falta dessa liderança, as falas indicam a importância desse papel para articular ações e influenciar positivamente o ambiente. Ao discutir as dificuldades na universidade, um professor (E4) aponta a carência de liderança e descreve o papel crucial que coordenadores e diretores deveriam desempenhar: “[...]uma coisa que eu acho bem importante, que falta na universidade, de uma forma geral, é liderança. Eu acho que uma liderança, tipo, se eu faço parte de um programa de pós-graduação, então o coordenador é uma pessoa importante para fazer esse link entre as demandas da universidade e presença do professor na instituição”.

4.2.2.3 Fatores ligados à estrutura social da instituição

Na estrutura social, foram delimitados os seguintes fatores: contato e interação com colegas e alunos, relacionamento e criação de laços, interação social no ambiente físico e ambiente de trabalho favorável

- a) Contato e interação com colegas e alunos: são aspectos frequentemente mencionados como pontos importantes, especialmente no ambiente físico da instituição, mesmo que a produtividade individual em certos tipos de tarefa possa ser maior em outros locais. Um entrevistado (E6) descreve como as interações informais no ambiente físico podem ser fundamentais para a troca de ideias e o desenvolvimento conjunto: “E a gente vê, ali no cafezinho, em uma cachaça num boteco, é ali que vem ideias, porque o fulano ouviu tal coisa, o outro estudou tal coisa, eu estudei não sei o quê, junto ali, num cafezinho, contando as experiências surge a ideia, vamos fazer tal coisa”. Este trecho ilustra vividamente como o contato presencial e informal pode estimular a criatividade, a colaboração e a geração de novas pesquisas a partir da troca de experiências.

A orientação de alunos é mencionada (E4) como uma atividade que se beneficia significativamente da interação presencial: “Eu acho que a orientação presencial é muito mais interessante. Você está com aluno, tira dúvidas, mostra pesquisas para ele... e isso fisicamente, presencialmente, a gente consegue desenvolver melhor essa atividade”. Esta fala aponta a interação face a face como superior para atividades de orientação, permitindo uma troca mais rica e eficaz entre professor e aluno.

- b) Relacionamento e criação de laços: o contato e a interação presencial são vistos como elementos cruciais para o estabelecimento de relacionamentos e a criação de laços no ambiente acadêmico, impactando tanto a esfera profissional, quanto a pessoal dos docentes. Um entrevistado (E5) enfatiza que a presença física é importante, principalmente para a conexão com a comunidade acadêmica: “tem alguns alunos que eu acho que o olho no olho, aquele café junto, a gente consegue talvez sentir um pouco mais quando aquele aluno não está bem, quando aquele aluno não está acompanhando”. Outro fala (E6): “Eu acho que você criar laços de relacionamento também fazem bem para o indivíduo...[...]”. Essas falas apontam que a interação presencial facilita a integração e o alinhamento com o ambiente e as pessoas da instituição, além de valorizar os laços interpessoais que transcendem a relação profissional, contribuindo para a satisfação pessoal e o engajamento.
- c) Interação social no ambiente físico: a presença de outras pessoas no ambiente físico de trabalho é vista como um fator crucial para diversas

dinâmicas acadêmicas e para o bem-estar dos docentes. Um dos entrevistados (E6) aponta a importância da presença para a conexão com a comunidade acadêmica: “E eu acho muito importante ter encontros presenciais, até para fazer relacionamento, para você entender como é que está o ambiente de pesquisa, acho que você se motiva também mais”. Esta fala associa diretamente a presença física à possibilidade de interagir e criar laços com colegas e estudantes, integrando-se à dinâmica institucional.

- d) Ambiente de trabalho favorável: um ambiente de trabalho favorável, no contexto acadêmico de pós-graduação *stricto sensu*, é caracterizado por uma combinação de estrutura física adequada e uma dinâmica social positiva que facilita a interação e a colaboração. Um entrevistado (E1), ao falar sobre as condições de trabalho em uma das instituições, afirma: “Mas aqui tem excelentes condições de trabalho. Na verdade, excelentes condições, e isso importante. Isso me ajuda muito a trabalhar e atender minhas metas, a produção”. Esta fala aponta diretamente para a existência de condições físicas e/ou estruturais consideradas de alta qualidade, que impactam positivamente a capacidade de trabalho e o cumprimento de metas.

Verificada a exposição dos fatores observados nas entrevistas, observou-se que, mesmo que o trabalho desenvolvido fora dos muros da pós-graduação tenha demonstrado ser eficaz para algumas atividades acadêmicas e seja flexível, a presença física dos docentes nas IES mostra-se como primordial para proporcionar a interação social, a formação de relacionamentos e a edificação de laços entre professores, alunos e colegas; criando uma “*network de verdade*” e colaborando para a satisfação e a produtividade pessoal e profissional.

O ambiente físico, para que seja genuinamente favorável à satisfação e à produtividade, necessita de uma infraestrutura física apropriada, contendo espaços que ofereçam concentração e privacidade, tecnologia adequada às necessidades e segurança.

É necessário também que a estrutura administrativa ofertada nas pós-graduações deve ter claras políticas institucionais e de valorização das atividades docentes e que a interação social no ambiente físico seja considerada um acelerador para a troca de vivências e o desenvolvimento de ideias.

Desta forma, procurar por um modelo que contrabalanceie a flexibilidade do trabalho fora dos muros das universidades, com a valorização do ambiente físico e a presença de professores, funcionários e alunos, parece ser a direção certa para melhorar tanto a satisfação quanto a produtividade dos professores da pós-graduação em Administração.

4.2.3 Classificação dos fatores à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg

De acordo com o exposto no tópico relativo às teorias ligadas à satisfação e à produtividade, verificou-se que a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg distingue dois tipos de fatores que afetam o comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho: os motivacionais e os higiênicos (Rodrigues, 2024).

No ambiente da pós-graduação, a aplicação desta teoria ajuda a identificar elementos que impactam a satisfação e a produtividade dos docentes, diferenciando fatores que influenciam positivamente o comprometimento daqueles que, quando ausentes ou mal geridos, podem causar insatisfação.

Desta forma, pode-se definir que os fatores descobertos com a análise de conteúdo realizada podem ser divididos entre higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos são os extrínsecos ao trabalho desempenhado, estando relacionados às condições sobre as quais o trabalho docente é realizado e ao ambiente em que o professor está inserido, não sendo suficientes para promover a motivação. Já os fatores motivacionais são os intrínsecos ao trabalho e estão diretamente ligados à prática das atividades do docente no ambiente institucional, estando ligado ao desempenho e aos objetivos pessoais do docente.

De acordo com o exposto na análise de conteúdo realizada, verifica-se que são fatores higiênicos, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg:

- a qualidade do ambiente físico de trabalho: é um fator ligado à estrutura física da instituição e fundamental para a satisfação e a produtividade dos docentes;
- a necessidade de um local de trabalho apropriado: enfatizando a importância de um espaço privado, como uma sala para atividades que exigem concentração, e oferece privacidade, influenciando a satisfação e a produtividade dos professores;
- a infraestrutura tecnológica: destacando a importância e a carência de recursos tecnológicos adequados, ofertados pela instituição;

- a mobilidade: é apresentada com uma dificuldade importante, principalmente nas grandes cidades, afetando a decisão dos professores sobre a frequência presencial;
- as políticas institucionais de gestão: são políticas e diretrizes institucionais que regem a atuação dos docentes, sendo considerados fatores higiênicos;
- a gestão de carreira: embora o desenvolvimento da carreira seja um fator motivacional, o suporte e os mecanismos institucionais para essa gestão são extrínsecos e controlados pela instituição;
- a escassez de recurso: impactando a capacidade dos docentes de realizar suas atividades de forma eficiente, trata-se de uma condição do ambiente de trabalho fornecida pela instituição;
- a falta de pessoal de apoio: indica uma dificuldade dos docentes para a realização de suas atividades no ambiente institucional, sendo uma condição organizacional;
- a falta de planejamento estratégico: surge como uma área que necessita de melhorias, em especial na pós-graduação *stricto sensu*, estando ligada à falha de gestão que impede a execução de políticas e projetos necessários ao bom andamento dos programas de pós-graduação;
- os incentivos financeiros: falta de estímulos financeiros para os docentes realizarem atividades concernentes às atividades da própria pós-graduação (participação em eventos, tradução de textos, etc.);
- a liderança: é vista como fundamental para o bom funcionamento da pós-graduação, e sua carência prejudica a articulação entre as demandas da pós-graduação e a universidade;
- o relacionamento e a criação de laços: as relações com os colegas são consideradas como fatores higiênicos, já que o contato e a interação social são primordiais para o estabelecimento de relacionamentos no ambiente acadêmico;
- a interação social no ambiente físico: o clima de relacionamento entre a instituição, os servidores, os alunos e os docentes é considerado um fator higiênico, já que a presença desses personagens no ambiente físico é determinante para as dinâmicas acadêmicas e o bem-estar docente;

- o ambiente de trabalho favorável: este é definido como a junção de uma estrutura física adequada e uma dinâmica social que facilita a interação e a colaboração, impactando na capacidade de trabalho e cumprimento de metas.

São considerados como fatores motivacionais, por sua vez, a capacidade de exercer influência e o contato e interação com colegas e alunos. O primeiro fator motivacional é observado pelo desejo de causar impacto no ambiente e junto aos colegas de trabalho, expressando a necessidade de influenciar positivamente o ambiente institucional para que os docentes se motivem, e a pós-graduação se torne mais produtiva e engajada. O contato e a interação com os colegas e alunos pode ser fundamental para a troca de ideias e informações, bem como para a geração de novas pesquisas no ambiente do *stricto sensu*, sendo este um elemento essencial para a motivação intrínseca.

4.3 Etapa 2 – desenvolvimento do questionário

O presente tópico tem por finalidade a criação de instrumentos que contêm os fatores de satisfação e produtividade inferidos da análise de conteúdo realizada, e de um questionário a ser encaminhado aos docentes dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração do Brasil.

Salienta-se que, quando a pesquisa foi iniciada, o intuito era utilizar escalas já testadas e validadas para a análise da satisfação e da produtividade docente, na realização das atividades no ambiente físico da IES. Deste modo, procurou-se a literatura sobre o tema e definiu-se pela adaptação dos instrumentos Hackman e Oldham (1980) e Menezes (2017), que constavam no estudo realizado por Graça (2021), estando presente no Apêndice D deste estudo.

Após algum tempo, com a realização das entrevistas semiestruturadas e uma ampliação da literatura pesquisada, ocorreu uma modificação das escalas utilizadas. O estudo possuía o mesmo objeto, mas os instrumentos de medição eram diferentes: para a satisfação, utilizar-se-ia o *Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)*, criado por Meliá e Peiró (1989), e, para produtividade, o *Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day (IAPT)*, criado por Menezes (2017). Observa-se que a escala que iria medir a produtividade era a mesma, entretanto, as duas escalas teriam informações já encontradas nas entrevistas, conforme se demonstra no Apêndice D.

Os instrumentos apresentados efetuariam a medição da satisfação e da produtividade dos docentes no ambiente físico das IES. Porém, definiu-se pelo acréscimo de um instrumento, que, junto aos dois anteriores, seria utilizado dentro do questionário da pesquisa. Este (também constando no Apêndice D desta pesquisa) traria as descobertas feitas nas entrevistas semiestruturada.

Entretanto, como as descobertas se mostraram robustas e importantes, verificou-se que o mais coerente seria a elaboração de questionário para o estudo da temática propostas, não utilizando as escalas existentes.

Os fatores descobertos, que serviram de base para a criação do questionário, refletem as questões cotidianas apresentadas nas narrativas dos docentes, estando alinhadas aos objetivos do estudo em tela. As frases desenvolvidas nos quesitos que a medem da satisfação e da produtividade dos professores das pós-graduações em Administração *stricto sensu* foram projetadas para capturar as respostas apresentadas, de forma a estimar os fatores que estariam associados à satisfação e à produtividade desses docentes. A seguir, apresenta-se uma análise minuciosa dos pontos verificados nas entrevistas que permitiram a criação de cada item presente nos quesitos relacionados a satisfação e produtividade.

Como verificado, no tópico anterior, diversos fatores contribuem para a promoção da satisfação e da produtividade no ambiente físico da pós-graduação, como: qualidade do ambiente físico de trabalho, necessidade de um local de trabalho apropriado, infraestrutura tecnológica, mobilidade, políticas institucionais de gestão, gestão de carreira, escassez de recurso, falta de pessoal de apoio, falta de planejamento estratégico, incentivos financeiros, capacidade de exercer influência e liderança, contato e interação com colegas e alunos, relacionamento de criação de laços, interação social no ambiente físico e ambiente de trabalho favorável. Entretanto, para a formação dos quesitos, alguns fatores foram condensados, já que se tratava de pontos que possuíam alguma semelhança.

Desta forma, e levando em consideração esses fatores encontrados na análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, que foram amplamente apresentados no tópico anterior, chega-se aos dados necessários para a criação de instrumentos que possam compreender como a satisfação e a produtividade dos docentes do *stricto sensu* em Administração do Brasil estão relacionadas ao ambiente físico institucional.

No instrumento criada para medição da satisfação, foram definidos os seguintes itens dentro da estrutura física: a qualidade do ambiente físico da pós-

graduação (salas, escritórios, locais de trabalho, etc.), a qualidade do ambiente tecnológico da instituição (computadores, internet, *software*, etc.) e a qualidade do tempo gasto no deslocamento de sua casa até a instituição de ensino.

Dentro da estrutura administrativa, foram apresentados os itens: a qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas, a qualidade dos recursos (exemplo: *softwares* educacionais, suporte à pesquisa, financiamento e bolsas, etc.) fornecidos pela instituição de ensino e a gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação.

Em contrapartida, na estrutura social, definiram-se os itens seguintes: a qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a coordenação), a qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho, a qualidade de um ambiente de trabalho estimulante e favorável para as atividades e a qualidade de um ambiente que permite a concentração no trabalho, ficando da seguinte forma a apresentação:

Tabela 4 – Fatores de satisfação no ambiente de trabalho

Estruturas	Itens
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, locais de trabalho, etc.)
	A qualidade do ambiente tecnológico da instituição (computadores, internet, software, etc.)
	A qualidade do tempo gasto no deslocamento de sua casa até a Instituição de Ensino.
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa, financiamento e bolsas, etc) fornecidos pela instituição de ensino.
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação.
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)
	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.
	A qualidade de um ambiente de trabalho estimulante e favorável para as atividades.
	A qualidade de um ambiente que permite a concentração no trabalho.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

O instrumento criado para medição da produtividade é muito parecida com a anterior, entretanto, o último ponto desta se modifica, para melhor adequação dos critérios de produtividade. Para a análise da estrutura física, foram estabelecidos os seguintes itens: a qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, locais de trabalho, etc.), a qualidade da infraestrutura tecnológica (computadores, internet, *software*, etc. e a qualidade do tempo gasto no deslocamento de sua casa até a instituição de ensino.

Na estrutura administrativa, foram definidos os itens: a qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas, a qualidade dos recursos (exemplo: *softwares* educacionais, suporte à pesquisa, financiamento e bolsas, etc.) fornecidos pela instituição de ensino e a gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação.

Para a estrutura social, apresentaram-se os itens seguintes: a qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a coordenação), a qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho e a disponibilidade de salas individuais para aumento da concentração e foco. Ficou da seguinte forma a apresentação.

Tabela 5 – Fatores de produtividade no ambiente físico

Estruturas	Itens
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, laboratórios etc.)
	A qualidade da infraestrutura tecnológica (computadores, internet, software etc.)
	A qualidade das condições de mobilidade e deslocamento até a Instituição de Ensino.
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa, financiamento e bolsas, etc) fornecidos pela instituição de ensino.
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)
	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.
	A Disponibilidade de salas individuais para aumento da concentração e foco.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Depois de apresentados os instrumentos que avaliariam a satisfação e produtividade, passa-se à definição de como o questionário foi elaborado. Salienta-se que a construção do questionário considerou a questão da pesquisa, o objetivo principal do estudo e a análise de conteúdo que deu azo à elaboração dos instrumentos retromencionadas. Tal ato é necessário para imprimir a validação do questionário no mundo acadêmico. Informa-se também que o questionário, cujo conteúdo será, a seguir, esmiuçado, encontra-se no Apêndice C deste trabalho.

Para as perguntas iniciais (questões 1 e 2), foram feitas aos respondentes questões relativas aos dados sociodemográficos, com o objetivo de mapear as características individuais e profissionais dos entrevistados. A idade e o gênero são elementos importantes para compreender as diferenças nas demandas e desafios enfrentados pelos docentes, já que professores de diferentes faixas etárias e sexos diferentes podem possuir condições diversas de trabalho, vida social e vivência familiar.

A idade dos docentes pode influenciar diretamente suas percepções sobre o trabalho presencial e o tempo de permanência dos docentes na instituição, bem como ajudar a compreender que as diferenças geracionais podem interferir na presença dos docentes na instituição, para realização de suas atividades extraclasse.

Em relação ao gênero, essa questão é pertinente para entender diferenças nas experiências dos professores, como exemplificado por uma entrevistada que abordou as dificuldades da maternidade durante a pandemia, e a relevância de poder desenvolver suas atividades acadêmicas longe do ambiente físico de trabalho. Essas circunstâncias podem demonstrar as desigualdades ou necessidades específicas baseadas no gênero.

A segunda seção (questões 3 a 8) do questionário enfatiza as condições de trabalho na Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. As perguntas foram diretamente inspiradas nos relatos dos professores e visam detectar: a) se as condições físicas e administrativas ofertadas por instituições das diversas regiões, sendo estas públicas ou privadas, podem influenciar a experiência de cada docente; b) analisar se as especificidades de cada programa de pós-graduação exerce alguma interferência sobre os docentes; c) verificar se as necessidades e as concepções sobre o ambiente físico mudam com o passar dos anos; d) examinar se o regime de trabalho dos professores, bem como a ocupação de cargo administrativo de coordenador da pós-graduação, pode atuar como influência na satisfação e na

produtividade das atividades no ambiente físico, ou no tempo de permanência dos docentes no espaço físico da instituição.

Sobre o assunto, importa informar que um dos entrevistados revelou que a flexibilidade da presença física dos professores nas instituições acarretou ganhos de produtividade em tarefas que podem ser efetivadas em *home office*. Em contraponto, um entrevistado ressaltou que existem universidades que ainda determinam a presença física dos docentes nas 40 horas semanais, enfatizando que esta exigência não condiz com o caráter dos estudos acadêmicos.

Essas diferenças de posicionamento reforçam a importância de entender o impacto das políticas institucionais de presencialidade na satisfação e na produtividade dos docentes. Essas percepções justificaram perguntas que investigam as perspectivas institucionais, presença física e a compreensão dos professores sobre o equilíbrio entre atividades desenvolvidas no ambiente físico da instituição ou em *home office*.

Destaca-se que, para a compreensão de como as determinações da coordenação do programa sobre a obrigatoriedade da presença física no ambiente institucional, fora a ministração de aulas, atuam na satisfação e na produtividade, foram inseridas, no questionário, perguntas (questões 9 a 12) sobre a compulsoriedade, a flexibilidade e o tempo em que o professor está presente, usualmente, no ambiente físico da instituição. Essas perguntas pretendem detectar qual o tempo necessário, na visão do professor, para a realização das atividades acadêmicas dentro da instituição.

Estes questionamentos derivaram-se de informações dos entrevistados sobre a falta de clareza de várias pós-graduações sobre a determinação da presença física do professor em todo o horário de atividades acadêmicas e da possibilidade do desenvolvimento das atividades dentro das instituições ou em *home office*. Esses relatos, feitos pelos docentes da pós-graduação, atestam como estes compreendem a adequação do tempo dedicado ao trabalho presencial e o ambiente de trabalho, em relação à satisfação e à produtividade

Foram anexadas ao formulário perguntas (questões 13 e 14) relativas à existência ou não de salas individuais, ou coletivas, onde os docentes exercem suas atividades quando estão nas universidades. Esses questionamentos pretendem verificar a percepção, por parte dos docentes, sobre a ausência de salas individuais de trabalho e o comprometimento da satisfação e da produtividade.

Os questionamentos relativos à satisfação no ambiente físico, é outro fator extensamente informado pelos entrevistados e está representado no modelo do questionário (questão 15). Quesitos sobre a qualidade do espaço físico, tecnológico e de deslocamento foram inspirados em relatos, como o de um entrevistado que informou problemas na estrutura física e tecnológica da instituição. Problemas de administração institucional ou de falta de recursos também foram informados.

Da mesma forma, alguns entrevistados relataram que os espaços compartilhados pelos docentes para a realização de suas atividades na instituição reduzem consideravelmente o potencial de concentração, podendo interferir na satisfação e na produtividade daquele docente. Essas percepções, juntamente com os fatores descobertos no estudo, balizaram a criação dessas perguntas que examinarão a compreensão sobre a adequação do ambiente de trabalho para o bom desenvolvimento da atividade acadêmica.

Salienta-se que o impacto das condições de trabalho na produtividade foi outro assunto que se destacou nas entrevistas, e juntamente com os fatores descobertos na análise de conteúdo, suscitou a inserção de pergunta sobre infraestrutura, suporte administrativo e interações sociais (questão 16). Os entrevistados, em algumas passagens, informaram que ter uma sala individual, recursos tecnológicos e administrativos propícios é primordial para se realizar as atividades acadêmicas com concentração e a eficiência. Outro entrevistado informou que as interações sociais, apesar de serem satisfatórias, podem atrapalhar a produtividade quando não há locais próprios para o desenvolvimento das atividades acadêmicas. Essas observações confirmam a obrigação de averiguar como os diferentes elementos da infraestrutura física, administrativa e social influenciam na produtividade dos docentes.

Na última seção do questionário (questões 17 e 18), foi solicitada aos respondentes a classificação das estruturas em ordem de importância para satisfação e produtividade. Tal questionamento derivou dos comentários que ressaltaram a importância das dimensões física, administrativa e social para o desenvolvimento das atividades acadêmicas no ambiente físico das instituições. Esses aspectos determinaram a inserção de perguntas que analisarão como os docentes compreendem a prevalência de uma dimensão sobre a outra, quando se fala em relação ao desenvolvimento das atividades acadêmicas no ambiente físico das instituições.

É importante observar que o questionário foi criado com a intenção de transpor as descobertas qualitativas feitas e, assim, oferecer análises que pudessem ser medidas. Cada questão, portanto, ilustra as preocupações e visões dos professores entrevistados. A tarefa era não só validar as características que foram descobertas em uma investigação qualitativa de conhecimento mais profundo, mas também de fornecer uma visão geral de todos os fatores importantes que afetam a satisfação e a produtividade dos entrevistados no espaço físico dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. O presente questionário, portanto, fornece uma base sólida para investigações mais específicas, adaptadas às demandas das instituições.

4.4 Etapa 3 – pré-teste do questionário

Segundo Gil (2022), os respondentes da pesquisa devem corresponder à população que está sendo estudada e está predisposta a responder ao questionário e ser entrevistada sobre problemas e deficiências ao serem indagados no questionário.

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), o pré-teste consiste em administrar o instrumento a uma amostra reduzida para testar sua aceitabilidade e eficiência, permitindo avaliar a credibilidade e a legitimidade preliminares do instrumento.

O pré-teste foi aplicado entre os meses de outubro a dezembro de 2024, entretanto, somente a partir do mês de novembro, respostas começaram a chegar. O pré-teste teve como respondentes os docentes de diversos programas de pós-graduação em Administração de instituições de ensino superior, públicas e privadas, do Brasil. Para tanto, a amostra foi limitada a um número de 25 respondentes (Malhotra, 2019). O critério utilizado foi o da conveniência, tendo em vista que a pesquisadora escolheu e encaminhou e-mails para professores da amostra da Etapa 1, que constavam nas *home pages* da pós-graduações *stricto sensu* em Administração

Emergiram do pré-teste observações sobre modificação na estrutura do título de algumas questões, com o intuito de torná-las mais claras. Informa-se que as sugestões foram acatadas.

De acordo com o exposto, depois da aplicação do pré-teste e da coleta dos *feedbacks*, necessário se fez verificar a consistência interna. Para tanto, utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* para avaliar a coerência interna do instrumento,

averiguando se os itens mediam de forma coesa o construto proposto. Fazendo-se a análise, verificou-se que seu valor foi de 0,955. Salienta-se que esse valor é considerado excelente, demonstrando alta consistência interna entre os itens avaliados.

Ressalta-se que a análise pormenorizada do pré-teste consta no Apêndice E, para a comprovação da realização dele e dos resultados advindos dele. Entretanto, como a amostra é pequena, os dados não possuem significado matemático concreto, servindo apenas como uma análise superficial do conteúdo pesquisado.

4.5 Etapa 4 – aplicação do questionário

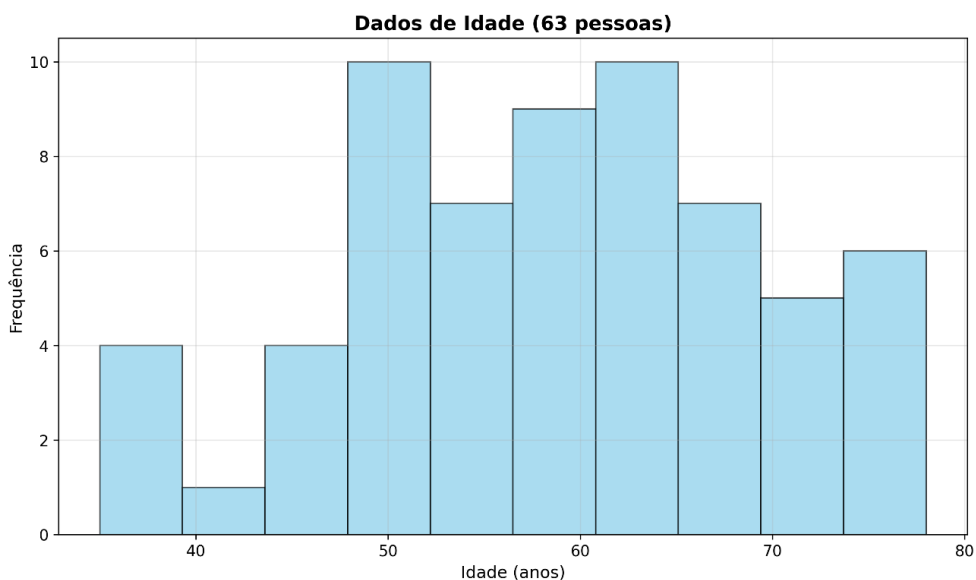
O questionário utilizado para este estudo, constante do Apêndice C, foi composto por 18 questões, 01 pergunta aberta e as demais 17 fechadas, possuindo a estrutura definida na metodologia, com questões sobre os dados sociodemográficos dos respondentes, dados da pós-graduação *stricto sensu*, instrumentos para avaliar a satisfação e produtividade, definidos na Etapa 2; e questões que buscam definir o grau de importância de cada estrutura para a satisfação e a produtividade dos respondentes.

O público-alvo do questionário são os professores das pós-graduações *stricto sensu* em Administração do Brasil. Pelo que consta no Anexo B, o país possui, aproximadamente, 115 programas que se encaixam nesse perfil, segundo dados da Plataforma Sucupira (2023). As páginas desses programas foram visitadas, sendo feito o somatório dos docentes que tinham seus dados nessas páginas, perfazendo um total de 2062 professores. Deste modo, a média de professores por programa seria de 17,93 professores. O tamanho mínimo da amostra, por sua vez, segundo os cálculos apresentados no procedimento metodológico, seria de 384 professores.

Informa-se que o questionário foi aplicado entre os meses de março a junho de 2025. Acreditava-se que, por ser o público-alvo professores da pós-graduação *stricto sensu*, que trabalham constantemente com pesquisas acadêmicas das mais diversas possíveis, haveria uma predisposição de respostas ao questionário. Entretanto, este fato não ocorreu, o que levou esta pesquisa à realização de uma quarta etapa, para a consecução do objetivo final da pesquisa.

Percebe-se que os dados coletados não possuem valor estatístico. Entretanto, a análise do questionário, em sua completude, está presente no Apêndice F e trouxe importantes informações, delineadas a seguir:

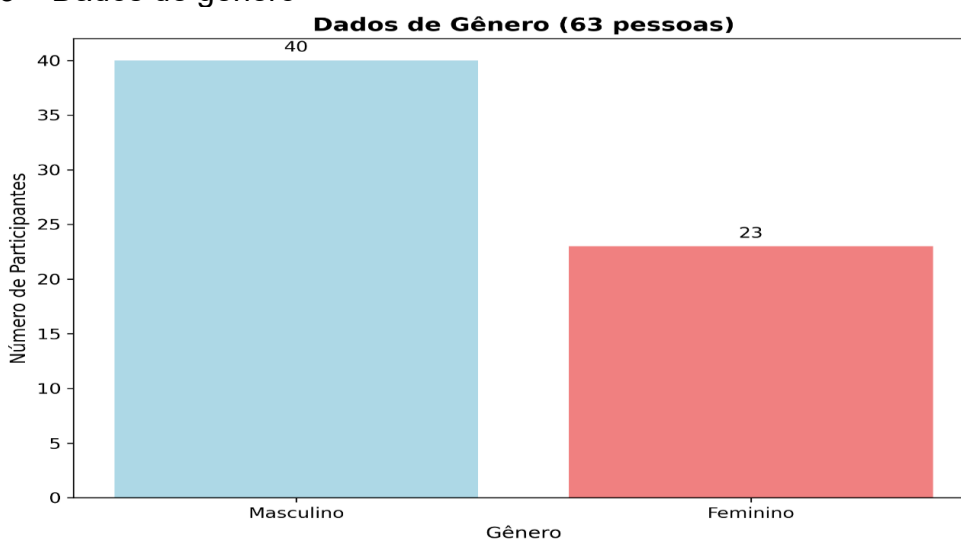
Gráfico 2 – Dados de Idade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico mostra uma distribuição com concentração principal na faixa entre 50 e 70 anos. Existem menos indivíduos nas faixas etárias mais jovens (abaixo de 45) e mais idosas (acima de 75). A amostra apresenta um perfil de maturidade profissional, com predominância de docentes experientes.

Gráfico 3 – Dados de gênero

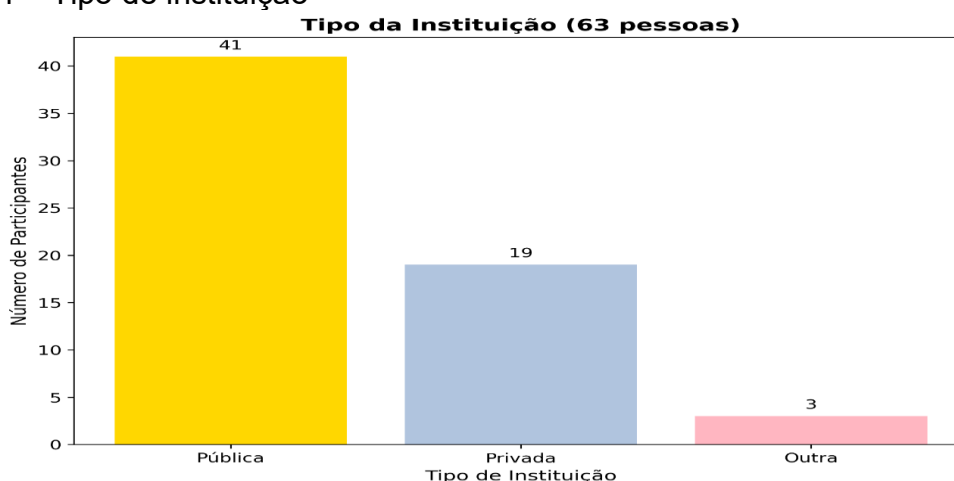


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Os dados indicam uma predominância de docentes do sexo masculino, 40 indivíduos (63,5%), em relação ao sexo feminino: 23 indivíduos (36,5%)

O gráfico de barras mostra claramente que há uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino na amostra analisada. Apesar dessa predominância, a distribuição entre os gêneros permite comparações razoáveis, em análises futuras segmentadas por gênero.

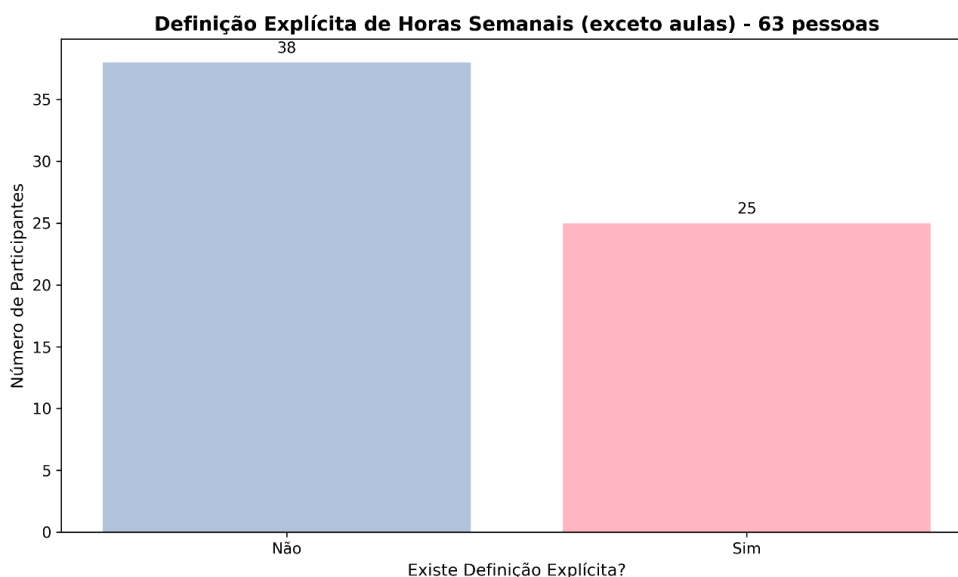
Gráfico 4 – Tipo de instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição mostra uma predominância das instituições públicas, com quase dois terços dos participantes, 65,1%, representando as instituições privadas, 30,2%. A presença da categoria “Outra”, embora pequena, sugere a existência de instituições que não se enquadram nos modelos tradicionais de classificação, ou, possivelmente, tenha ocorrido um equívoco no preenchimento. A predominância pública reflete a natureza dos respondentes, com maior participação de universidades federais, estaduais e municipais.

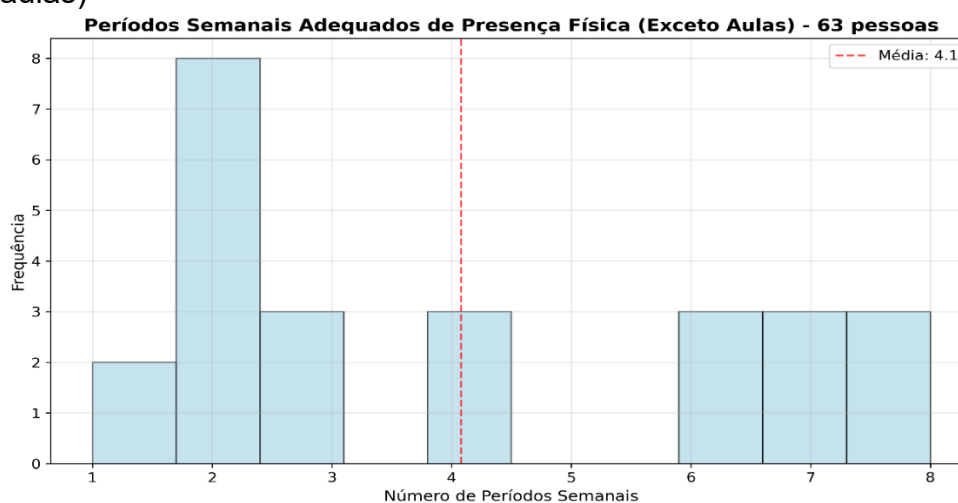
Gráfico 5 – Definição Explícita de presença física na instituição (exceto aulas)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos docentes (60,3%) não possui uma definição explícita pela coordenação do número de horas semanais de presença institucional além da ministração de aulas. No entanto, um grupo expressivo (39,7 %) indica que há, sim, tal definição, o que sugere que algumas instituições ou programas mantêm uma estrutura mais formalizada e controlada. Isso pode refletir diferentes modelos de gestão acadêmica ou níveis de exigência administrativa entre instituições, como também estar relacionado ao regime de trabalho.

Gráfico 6 – Definição Explícita de períodos semanais adequados de presença física (exceto aulas)

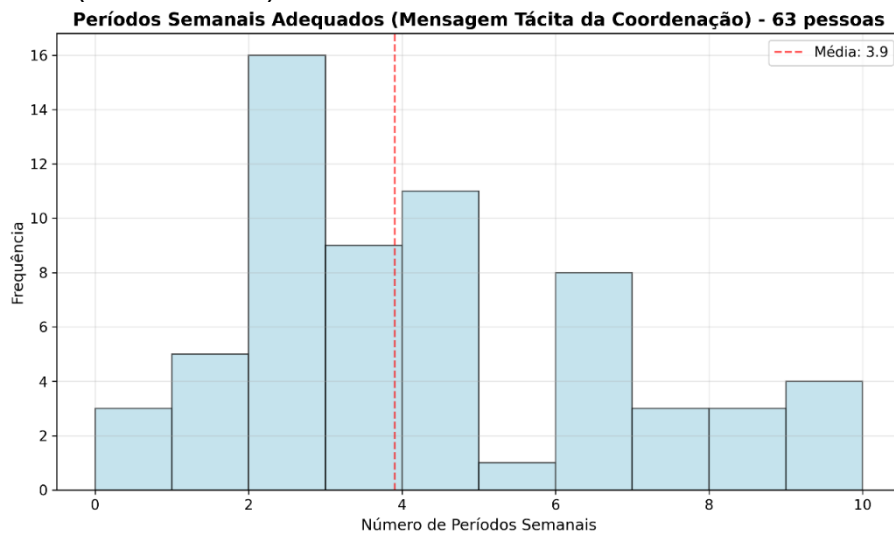


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição mostra dois picos de preferência: um grupo considera 3 a 4 períodos como adequados, outro grupo considera 7 a 8 períodos, indicando maior envolvimento institucional, com média de 4,8 períodos semanais.

Isso revela dois perfis institucionais ou culturais distintos: um mais presencial, outro mais *home office*. Docentes em instituições privadas indicam, em média, maior presença física semanal (fora das aulas) do que os de instituições públicas. A diferença, embora moderada, pode indicar cultura institucional distinta, com expectativas de presença mais acentuadas nas instituições privadas.

Gráfico 7 – Definição Tácita da Coordenação – períodos semanais adequados de presença física (exceto aulas)



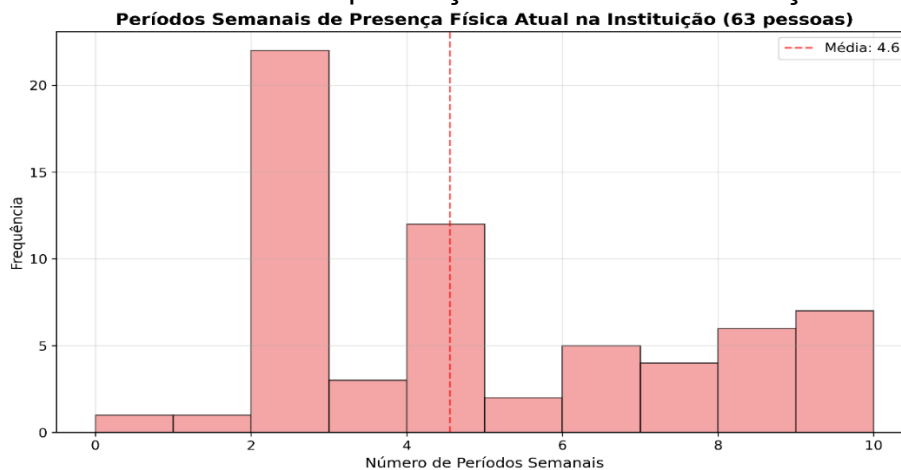
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das respostas se concentra entre 2 e 6 períodos semanais. Há poucos casos indicando períodos extremos, de 10 períodos. Em comparação com a mensagem explícita da análise anterior, os dados tácitos indicam uma percepção ligeiramente inferior, de 3,9% de períodos semanais.

A percepção da mensagem tácita de presença é mais elevada entre docentes de instituições públicas do que nas privadas. Isso sugere que, mesmo sem orientação explícita, docentes em instituições públicas sentem uma expectativa maior de

permanência física. Nas privadas, embora a mensagem explícita seja mais forte, a percepção tácita mostra uma expectativa mais moderada.

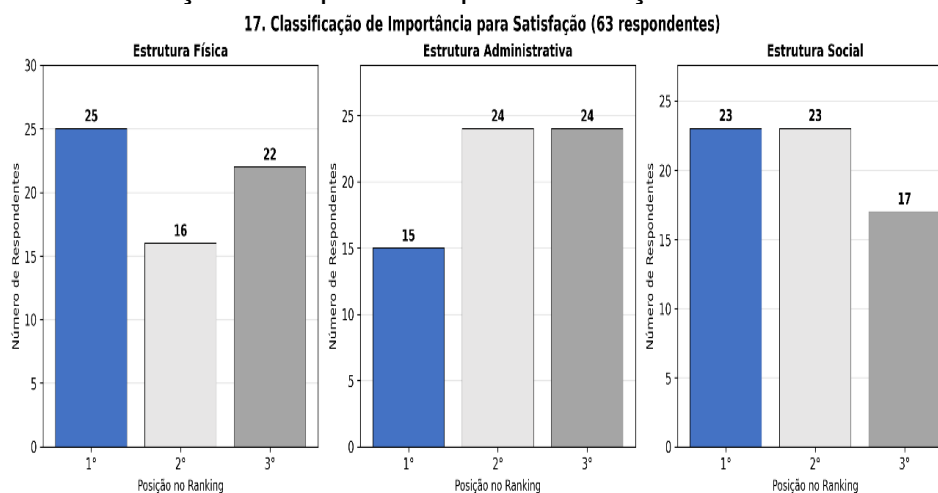
Gráfico 8 – Períodos semanais de presença física atual na instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte dos respondentes reporta estar presente entre 2 e 7 períodos por semana. A média de períodos efetivos (4,6) está ligeiramente acima da média indicada pela mensagem tácita da coordenação (3,9), sugerindo que muitos docentes estão mais presentes do que o implicitamente exigido.

Gráfico 9 – Classificação de Importância para Satisfação



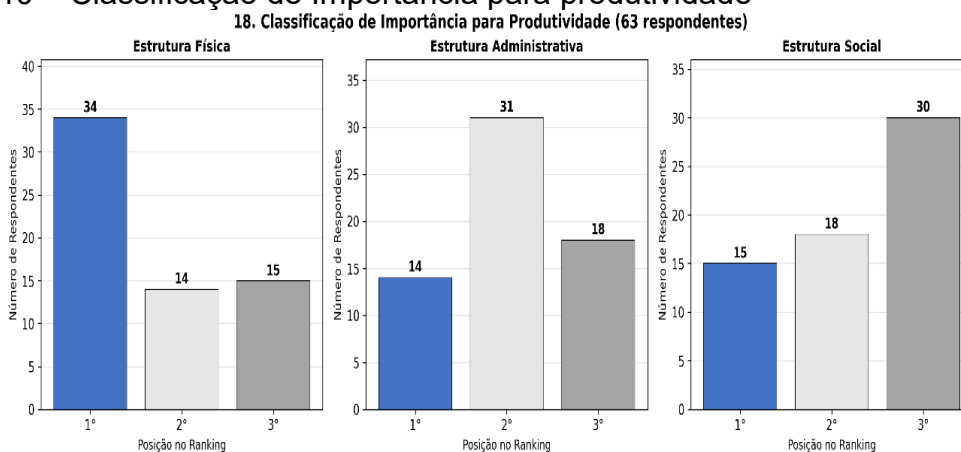
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a satisfação dos docentes no ambiente físico da instituição. A estrutura física, com 25 respondentes (39,7%) foi classificada em primeiro lugar. Em segundo lugar, a estrutura social, com 23 respondentes (25,4%), e a estrutura administrativa,

com 15 respondentes (23,8%), ficou em terceiro lugar na ordem de preferência informada pelos docentes para a satisfação no ambiente físico institucional.

Vê-se a estrutura física como um fator importante para a satisfação no ambiente de trabalho, tendendo, ligeiramente, mais para classificações de alta importância.

Gráfico 10 – Classificação de Importância para produtividade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a produtividade dos docentes no ambiente físico da instituição. Para produtividade, a estrutura física surge como prioritária, com 34 respondentes (54,0%), classificando-a em primeiro lugar. A estrutura social vem em segundo lugar, com 15 respondentes (23,8%), e a estrutura administrativa, com 15 respondentes (23,8%), em terceiro lugar. A estrutura física é percebida como a condição fundamental para a produtividade acadêmica, destacando a importância de salas adequadas, equipamentos funcionais e ambiente físico propício ao trabalho.

Deste modo, em relação ao grau de importância conferido às estruturas física, administrativa e social, relacionadas às percepções de satisfação e produtividade na realização de atividades no ambiente físico, percebeu-se que a estrutura física é preponderantemente mais importante para os docentes, se comparadas às estruturas administrativa e social. Isso demonstra que, independentemente das outras estruturas, essa é a que mais interfere na satisfação e na produtividade dos professores da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

Diante dos achados e da falta de respostas dos questionários encaminhados aos professores supracitados, foi necessária uma modificação na estrutura da pesquisa. Deste modo, em vez de analisar quantitativamente os dados da pesquisa, partiu-se para uma nova etapa de entrevistas semiestruturadas para um

aprofundamento de pontos do questionário aplicado, considerados importantes para a resposta ao objetivo principal desse estudo.

4.6 Etapa 5 – levantamento de campo: entrevista semiestruturada (abordagem exploratória)

Como informado anteriormente, pelo limitado número de respostas ofertadas ao questionário aplicado aos docentes da pós-graduação *stricto sensu* em Administração, para a realização de uma análise estatística dos dados obtidos, decidiu-se pela estratégia metodológica de aprofundamento qualitativo das respostas ofertadas ao questionário proposto.

A análise seguiu uma abordagem qualitativa interpretativa, identificando frases e narrativas que se ligam diretamente aos pontos de aprofundamento estabelecidos no estudo. Esse tipo de estudo procura entender a realidade social, a partir da compreensão e interpretação que os indivíduos conferem a suas experiências vividas (Ribeiro *et al.*, 2023).

A escolha dos questionários não foi aleatória, mas intencional e fundamentada em critérios analíticos, estabelecendo dois perfis diferentes de respondentes, como verificado no procedimento metodológico, com o intuito de buscar uma configuração de entrevistados de recorte diverso, representando visões diferenciadas dos docentes.

De acordo com os critérios estipulados e definidos no Quadro 3 dos procedimentos metodológicos, foram selecionados os professores que participaram dessa segunda rodada de entrevistas semiestruturadas, para a consecução do objetivo estipulado para esta fase. Deste modo, foram encaminhados e-mails aos docentes selecionados, com carta-convite, convidando-os a participarem dessa etapa do estudo (Apêndice B).

As entrevistas foram realizadas com os professores que responderam aos e-mails, aceitando participar. As entrevistas foram realizadas via *Google Meet*, ou de forma presencial, com seis docentes de programas de pós-graduação *stricto sensu*, estando listados a seguir.

Quadro 5 – Grupo de respondentes, considerando a combinação de Satisfação/Produtividade x Estrutura Determinante e características dos entrevistados selecionados (Etapa 5)

Grupos de respondentes, considerando a combinação Satisfação/Produtividade x Estrutura Determinante	Número de respondentes do grupo	Entrevistados selecionados do grupo	Número de períodos que o entrevistado atua no ambiente físico da IES	Número de períodos que o docente permanece no ambiente físico, além das aulas
Estrutura Física / Estrutura Física	23			
Estrutura Administrativa / Estrutura Administrativa	10	E2	1 a 3 (Baixo)	2
		E5	7 a 10 (Alto)	10
Estrutura Social / Estrutura Social	14	E4	1 a 3 (Baixo)	2
Estrutura Física / Estrutura Social	1			
Estrutura Física / Estrutura Administrativa	1	E1	1 a 3 (Baixo)	2
Estrutura Administrativa / Estrutura Social	0			
Estrutura Administrativa / Estrutura Física	5	E3	4 a 7 (médio)	4
Estrutura Social / Estrutura Administrativa	3			
Estrutura Social / Estrutura Física	6	E6	4 a 7 (médio)	6

Fonte:

Elaborado pela autora (2025).

Salienta-se que os professores entrevistados representam um grupo de acadêmicos experientes e influentes, com sólida base educacional e extensa atuação no ensino, pesquisa, extensão e produção científica, contribuindo significativamente para sua área de conhecimento no Brasil e no exterior. Estes foram escolhidos de acordo com as seguintes razões:

- E1: Pela escolha da combinação *Estrutura Física para a Satisfação e Estrutura Administrativa para a Produtividade* (único respondente com essa opção), baixo tempo de permanência física, mensagem tácita da coordenação. É gestor da instituição, além de ter pouca experiência na pós-graduação;
- E2: Pela escolha da combinação *Estrutura Administrativa para a Satisfação e a Produtividade*. Por ter um baixo tempo de permanência no ambiente físico da instituição, com mensagem explícita da coordenação (permanência no ambiente físico), possuir muita experiência na pós-graduação e diferenças no

tempo de permanência exigido pela coordenação, ele acredita ser necessário o que pratica;

- E3: Pela escolha da combinação *Estrutura Administrativa para a Satisfação e Estrutura Física para a Produtividade*. Por ter um médio tempo de permanência no ambiente físico da instituição, mensagem tácita da coordenação (permanência no ambiente físico), possuir muita experiência na pós-graduação e muitos problemas com a estrutura física de sua instituição;
- E4: Pela escolha da combinação *Estrutura Social para a Satisfação e a Produtividade*. Por ter um baixo tempo de permanência no ambiente físico da instituição, com mensagem tácita da coordenação (permanência no ambiente físico), possuir alta experiência na pós-graduação e ofertar uma alta relevância à estrutura social;
- E5: Pela escolha da combinação *Estrutura Administrativa para a Satisfação e a Produtividade*. Por ter um alto tempo de permanência no ambiente físico da instituição, com mensagem explícita da coordenação (permanência no ambiente físico), possuir baixa experiência na pós-graduação, e apresenta uma alta relevância a estrutura administrativa;
- E6: Pela escolha da combinação *Estrutura Social para a Satisfação e Estrutura Física para a Produtividade*. Por ter um médio tempo de permanência no ambiente físico da instituição, mensagem explícita da coordenação (permanência no ambiente físico), possuir muita experiência na pós-graduação e por caracterizar a importância fundamental da estrutura física para o bom desenvolvimento da pós-graduação.

Como dito na seção dos procedimentos, esta análise utilizou uma estratégia diversa da primeira, não sendo feito um roteiro de perguntas, mas uma entrevista baseada nas respostas ofertadas pelos docentes aos quesitos que abordavam o espaço temporal de vivência do professor no ambiente físico institucional e a satisfação e a produtividade dos professores em relação às estruturas física, administrativa e social, presentes no questionário que está no Apêndice C esse estudo.

4.6.1 Experiências docentes e a dinâmica institucional: uma análise qualitativa da satisfação, produtividade e permanência dos docentes no ambiente físico da IES

A análise seguiu uma abordagem qualitativa interpretativa, identificando frases e narrativas que se ligam diretamente aos pontos de aprofundamento estabelecidos no estudo. Esse tipo de estudo procura entender a realidade social, a partir da compreensão e da interpretação que os indivíduos conferem a suas experiências vividas (Ribeiro *et al.*, 2023).

A presente análise tem o objetivo de identificar e entender, por meio das falas dos entrevistados, a conexão entre as experiências vivenciadas e os pontos de aprofundamento estabelecidos no estudo, auxiliando a compreensão das particularidades que exercem influência sobre a satisfação e a produtividade e o tempo de permanência do docente no ambiente físico da instituição para a realização de suas atividades.

4.6.1.1 Análise da entrevista (E1)

O primeiro entrevistado tem 47 anos e pertence a uma instituição pública da região Nordeste do Brasil, com experiência de dois anos de atuação na pós-graduação em Administração. Segundo as respostas ofertadas no questionário, na pós-graduação em que atua, a coordenação emite uma mensagem de presença no ambiente físico de forma tácita, requerendo que os professores estejam na IES por, pelo menos, dois períodos.

O professor informa no questionário que, usualmente, está fisicamente presente no ambiente da pós-graduação por apenas dois períodos, revelando o acatamento à determinação da coordenação. Entretanto, para os parâmetros de escolha para as entrevistas, o docente figura como de baixa atuação de permanência no ambiente físico. O docente justificou esse tempo de presença na instituição, dizendo: “No entanto, a gente também tem que entender que os professores possuem limitações para a quantidade de encaminhamentos, de atividades, de presença física na instituição, para que não possa afetar a saúde mental e física do professor”.

Outro fator que motivou a escolha do entrevistado foi a identificação da estrutura física como principal elemento influenciador da satisfação, enquanto a estrutura administrativa foi apontada como elemento de influência da produtividade. Salienta-se que este foi o único professor da amostra que teve essa percepção relacionada à satisfação e à produtividade, sendo importante sua visão para a análise feita neste estudo.

O docente, como dito anteriormente, é de uma instituição pública, que possui vários problemas relacionados a fatores ligados à estrutura física, como, por exemplo, ausência de salas, bibliotecas, problemas ligados à internet, etc. Esses fatos e sua vivência na instituição o levam a acreditar que, se a estrutura física fosse adequada, confortável e organizada, ele teria uma melhor percepção relacionada à satisfação. O docente justifica seu posicionamento em sua fala quando expõe: “Porque eu entendo que quando a instituição lhe dá condições de você ter um ambiente confortável, digno de um pesquisador, isso traz uma satisfação.”

Em compensação, o docente crê que a estrutura administrativa seja fator motivador da produtividade. Este deixa claro, em suas falas, que o apoio institucional do gestor, ofertado pela pós-graduação através de seus funcionários e de incentivos financeiros para participar de congressos, eventos, publicações em revistas, traduções, etc. é importantíssimo para a produção dos docentes. Ele informa: “[...] eu diria, é unânime a necessidade de um aporte financeiro, de um apoio administrativo para a produtividade na pós-graduação.”

Verificadas as escolhas do professor, a vivência dele na pós-graduação e o fato de ser o gestor do centro onde está localizado o curso, restou claro que:

- O respondente acredita que dois períodos de presença no ambiente físico são suficientes para a pós-graduação. Entretanto, como a média de presença dos respondentes do questionário é de 4,6%, percebe-se que o docente fica aquém do tempo médio de atuação no ambiente físico institucional.
- A escolha da estrutura física como influenciadora da satisfação pode ser o fator preponderante que justifica o baixo nível de presença física do respondente. Já a produtividade atrelada à estrutura administrativa deve-se, visivelmente, ao fato de o docente ser gestor e estar preocupado com a ausência de suporte financeiro para amparar a pós-graduação nas suas necessidades financeiras básicas, para um bom desenvolvimento daquele programa. O docente ainda deixa evidente que, com um investimento adequado à pós-graduação, à pesquisa, etc., as produções acadêmicas irão crescer, melhorando, assim, a produtividade e a satisfação dos professores. A visão deste entrevistado é de que a estrutura administrativa é preponderante em todas as vertentes da pós-graduação.

4.6.1.2 Análise da entrevista (E2)

A segunda entrevista foi realizada com um docente de 66 anos, com atuação em uma instituição pública do Sudeste do país, e pertence aos quadros da pós-graduação em Administração há 14 anos. Na IES em que o professor atua, existe mensagem explícita determinando a presença do professor no ambiente físico da instituição cinco dias por semana, sete períodos, fora as aulas. O docente deixa claro: “[...] a coordenação solicita, de forma explícita, ficar 5 dias por semana, mais ou menos uns 7 períodos, fora as aulas”. Entretanto, quando perguntado sobre o tempo que o professor deve estar no ambiente físico da IES, este informa a quantidade de oito períodos, justificando: “Eu acredito que, como uma semana com 4 dias de trabalho, manhã e tarde, 8 períodos, excluindo as aulas”.

O docente respondeu ao questionário informando que só vai ao ambiente físico da pós-graduação, usualmente, em dois períodos semanais, demonstrando uma incongruência entre o número que ele crê ser o correto para estar no ambiente físico, o que a coordenação exige e o que realmente ele pratica: “[...] tenho evitado ir ao ambiente físico da pós-graduação, quando vou, é uns dois períodos”. Por esse fato, o docente pode ser caracterizado como de baixo tempo de permanência na instituição.

Em relação aos fatores que influenciam a satisfação e a produtividade do docente, este adequa-se ao enquadramento adstrito aos docentes que apresentaram uma única estrutura como preponderante para a satisfação e a produtividade. A estrutura definida pelo docente é a estrutura administrativa: “Não adianta eu ter uma excelente estrutura física na pós-graduação, ter professores que tenha uma interação social rica, mas a estrutura administrativa não dá suporte para o crescimento da pós-graduação”.

Importa também destacar que o docente, além de ter escolhido a estrutura administrativa como primordial, tanto para a satisfação como para a produtividade, considerou a mesma ordem de importância das estruturas para as duas variáveis. O docente informa: “Em segundo lugar está a estrutura social porque ela é a responsável por criar relações que contribuem para a estrutura dos professores no ambiente físico da instituição, e muitas vezes é através dela que a produção acadêmica é realizada”. Deste modo, a estrutura física ficou relegada ao terceiro lugar, e fica evidente quando o docente diz: “O espaço físico da pós-graduação em que atuo é um bom espaço

físico. Temos uma boa estrutura física, boas salas, bibliotecas, a *internet* é muito boa. Eu tenho uma sala individual.”

Salienta-se que o docente vai pouco ao ambiente físico da instituição, dois períodos apenas. Segundo o docente, a pouca presença é influenciada por fatores como o deslocamento e a pandemia. O professor informou: “Mas, ultimamente eu prefiro fazer minhas atividades em casa, porque eu perco muito tempo no trânsito”; “[...] desde a COVID, tenho evitado ir ao ambiente físico da pós-graduação, quando vou, é uns dois períodos.”

Observadas as respostas do professor, no questionário e na entrevista, alguns pontos merecem ser observados:

- O docente fica no ambiente físico da instituição por muito pouco tempo, apenas dois períodos; apesar da determinação de presença da coordenação da pós-graduação (sete períodos), e da indicação feita pelo próprio entrevistado (oito períodos) do tempo em que o professor deve estar no ambiente físico da instituição.
- Apesar de avaliar que as estruturas colaboram pouco, de forma geral, principalmente devido à sua crítica à gestão, o docente reconhece que cada estrutura contribui, à sua maneira, para a satisfação e a produtividade. Entretanto, este enfatiza que a gestão e o apoio administrativo são cruciais, pois o que a gestão faz ou deixa de fazer interfere diretamente na satisfação e na produtividade.

4.6.1.3 Análise da entrevista (E3)

O respondente é docente, tem 50 anos, pertence a uma instituição pública do Nordeste do Brasil e atua na pós-graduação há 10 anos. Informa que a coordenação do programa de pós não estabelece, explicitamente, quanto tempo os professores devem estar no ambiente físico. Entretanto, existe uma mensagem tácita que estabelece um tempo de três períodos semanais para os professores do *stricto sensu*. Diferente do entrevistado anterior, informa que está presente no ambiente físico da instituição, para realização de atividades, por quatro períodos semanais, sem contar as aulas. Diante das informações, pode-se estabelecer, para os parâmetros de escolha para as entrevistas, que o docente figura como de média atuação de permanência no ambiente físico.

Importa informar que o docente acredita que se deve realizar as atividades da pós-graduação, no ambiente físico, em quatro períodos. Tal fato determina o acatamento às exigências estabelecidas entre o que é exigido e o que é realizado: "Então trabalhando no ambiente da instituição nós teríamos, por exemplo, como destinar 01 dia, 2 dias da semana, a depender do período ou das necessidades daquele período, somente para a pós-graduação".

Quanto à escolha da estrutura que mais se destaca na satisfação e na produtividade, há identificação da estrutura administrativa como elemento influenciador da satisfação, e a estrutura física, como elemento de influência da produtividade. Deste modo, ela pertence à configuração das pessoas, segundo as quais a estrutura administrativa está ligada à ideia de percepção da satisfação, e a estrutura física está em correlação com a produtividade. Para a docente, a estrutura administrativa é a mais relevante: "[...] porque é a partir da estrutura administrativa que a gente encontra acolhimento, que a gente encontra condições". Em relação à estrutura física, "[...] ela é menos importante na questão da satisfação porque se houver um empenho da estrutura administrativa e, por consequência, do próprio grupo de trabalho, eu entendo que a estrutura física em si, por si só, ela vai sendo, na medida em que pode, substituída".

Quanto à produtividade, a docente está em consonância com a maioria dos respondentes do questionário, segundo os quais a estrutura física se correlaciona à produtividade, quando informa: "Já em relação a produtividade, a estrutura física seria a principal, porque não tem como trabalhar se eu não tiver um ambiente que me atenda [...]".

Salienta-se que, apesar de a docente ter apontado estrutura administrativa para a satisfação, na entrevista, ela fala sobre o fato de a estrutura física ser importante não só para a produtividade, mas também para a satisfação, quando indica: "[...] essa falta de estrutura física, de apoio administrativo, ela vai interferir na satisfação ou na produtividade à medida em que eu, para realizar minhas atividades, não consigo fazê-las de forma satisfatória, na instituição".

Ante o apanhado informativo delineado na entrevista da docente, percebeu-se que:

- A docente frequenta o ambiente físico da instituição quatro períodos semanais, em atividades extraclasse, demonstrando uma grande

congruência entre o que é a coordenação solicitada e o que é praticado como tempo de permanência do docente no ambiente institucional.

- A respondente considera, por sua vivência na pós-graduação, a estrutura administrativa como a primordial para a satisfação, tendo em vista a falta de apoio administrativo necessário à realização de suas atividades na instituição.
- A docente informa que a estrutura física é a principal influenciadora da produtividade, pois atua em um pós-graduação que apresenta deficiências físicas e tecnológicas. Entretanto, na entrevista, ela indica que a estrutura administrativa é também fundamental para a produtividade, colocando-as em pé de igualdade. O docente informa que a falta de estrutura física adequada e de apoio administrativo e da gestão impossibilita maior presença do docente ambiente físico da instituição.

4.6.1.4 Análise da entrevista (E4)

O respondente tem 69 anos, é docente de uma instituição privada do Sudeste do país, com 12 anos de atuação na pós-graduação. Está caracterizado para os parâmetros de escolha para as entrevistas como de baixa atuação de permanência no ambiente físico, tendo em vista a informação de que, usualmente, está presente no ambiente físico da instituição por dois períodos, sem contar a ministração de aula.

O docente informou que a coordenação do programa não estabelece explicitamente a quantidade de tempo para o professor estar no ambiente físico da instituição, mas estipula tacitamente a possibilidade de dois períodos por semana. Pode-se dizer que o docente acata a determinação da coordenação, entretanto, essa quantidade de tempo é baixa em relação à média (4,6) definida por quem respondeu ao questionário. O docente justifica essa escolha quando expõe: “O nosso PPGA, ele funciona quinta e sexta. Toda quinta e sexta nossa coordenação está lá e as nossas reuniões de colegiados são na quinta-feira, as orientações que a gente faz coletivamente são quinta e sexta, as disciplinas funcionam quinta e sexta. Então são esses os períodos que a gente tem mais movimentação lá.”

A estrutura social, para o docente, é a principal influenciadora da percepção de satisfação e produtividade. Essa escolha está retratada e justificada pela vivência do docente na pós-graduação, quando informa: “A estrutura social está em primeiro lugar quando se fala em satisfação porque a estrutura social é o que me dá muito mais satisfação quando faço minhas atividades na instituição do que eu faço online”; “Já em relação à produtividade, o social, na minha visão, também se encontra em primeiro lugar.”

Entretanto, o social é tão importante para o docente, que considera a interação virtual tão importante como a realizada na instituição. O docente expôs: “É por isso eu priorizo muito a estrutura social, em primeiro lugar, porque eu tenho que estar com pessoas”; “[...] essa estrutura social para a gente é muito importante e independe de a gente estar junto fisicamente ou não”. Acredito que, por conta da própria estrutura institucional onde o docente atua, o físico e o virtual se misturaram muito por conta da pandemia. Talvez essa visão de mundo possa ser verificada em outros estudos.

A partir das respostas dadas ao questionário e na entrevista realizada, percebe-se que:

- O período escolhido para a realização das atividades dentro do ambiente físico da instituição é o mesmo período em que a pós-graduação funciona na instituição, demonstrando que essa pode ser uma visão geral dos professores que atuam nessa pós.
- Pelas informações repassadas, a estrutura física e administrativa da instituição da pós-graduação em que o docente atua é muito boa, não ocorrendo relatos de preocupações ou percepções negativas relacionadas a essas estruturas.
- É visível a importância dada à estrutura social pelo docente, tendo em vista a exposição de realização de atividades conjuntas pelos professores, a criação de planos de ensino até as produções e orientações acadêmicas.

4.6.1.5 Análise da entrevista (E5)

O respondente tem 46 anos e pertence a uma instituição privada do Sudeste do país. Está ligado à pós-graduação há apenas um ano. Dentro dos parâmetros de escolha para as entrevistas, o docente figura como de alta atuação de permanência no ambiente físico, já que, segundo as informações preenchidas no questionário e

respondidas na entrevista, está presente no ambiente físico da instituição por dez períodos, sem contar a ministração de aula.

Ressalta-se que a mensagem da coordenação do programa em relação à presença física do professor na instituição é explícita e está prevista para oito períodos por semana. O docente expôs que “São 8 períodos, como informado no questionário”.

Salienta-se que, apesar de ficar dez períodos, a docente acredita que, para um bom desenvolvimento do trabalho na pós-graduação, sejam necessários sete ou oito períodos: “Usualmente eu fico os dez períodos, mas acredito que para os professores da pós-graduação são necessários entre sete ou oito períodos para realização das atividades”.

Em relação à ordem de percepção das estruturas para a satisfação e a produtividade informada pela docente, verifica-se que ela considera a estrutura administrativa primordial para a satisfação e para a produtividade.

Como justificativa para essas escolhas, a docente apresenta fatos da vida cotidiana na pós-graduação: “É por isso que quando eu estou presente, no ambiente físico da instituição, é tão importante a estrutura administrativa para a satisfação e para a produtividade”; “Porque assim, eu acho que é mais fácil você replicar um computador, uma câmera, uma *internet* do que toda assistência administrativa que eu tenho aqui”; “A parte administrativa, eu acho que é o principal”.

A professora também fala da estrutura social e da física e as classifica de forma inversa quando o assunto é a satisfação e a produtividade. Na satisfação, a estrutura social é colocada em segundo lugar: “[...] eu coloquei a estrutura social por causa da troca entre os colegas, que também ajuda muito”. Para produtividade, a docente fala que a estrutura social pode atrapalhar um pouco a realização das atividades: “[...]eu achei assim, que a social é muito boa para algumas coisas, mas também a gente, às vezes, fica fazendo muito social. Para produtividade não é boa”.

Pelas respostas ofertadas no questionário e na entrevista observa-se que:

- A docente considera a estrutura administrativa como prioridade absoluta para a concepção de satisfação e produtividade, informando que o apoio administrativo é fundamental para a otimização do seu tempo e sua capacidade de realizar tarefas.
- As estruturas física e social podem ser importantes, entretanto, suas contribuições para a satisfação e produtividade são tidas como menos cruciais do que o suporte administrativo ofertado pela instituição.

- O tempo em que o docente fica presente na instituição é motivado pela necessidade de atuação em várias áreas específicas, já que, além de estar na pós-graduação e em várias comissões da instituição, ainda coordena um curso e um departamento.

4.6.1.6 Análise da entrevista (E6)

O entrevistado tem 69 anos, é docente de uma instituição pública do Sudeste do país, atuando na pós-graduação *stricto sensu* há 25 anos. O professor informou no questionário e ratificou na entrevista que está no ambiente físico, usualmente, seis períodos por semana.

Essa também é a informação de números de períodos que a coordenação da pós-graduação requisita, de forma explícita, para a presença do docente no ambiente físico da instituição, de acordo com as falas do entrevistado: “A determinação é explícita, a coordenação da pós-graduação, ela expressamente diz que vocês têm que ficar um determinado tempo de hora, um determinado espaço de hora.”; “O professor de 40 horas, ele deveria estar os três dias da semana aqui. Minimamente, fora o horário de aula.”

Quando perguntado para o docente quanto tempo ele acredita ser necessário para desenvolver as atividades da pós-graduação, fora as aulas, o professor também indicou a quantia de seis períodos: “Creio que seis períodos são suficientes para desenvolver as atividades da pós-graduação. Para o professor, eu creio que sim. Agora para o gestor do curso, não, precisa estar todo dia aqui.”

Importa informar que a percepção do entrevistado sobre a satisfação e a produtividade relacionadas às estruturas estudadas (física, administrativa e social) é diversa dos demais entrevistados, já que demonstrou uma concepção que relaciona a estrutura social à satisfação e a estrutura física à produtividade

Para o docente, a satisfação está relacionada à estrutura social e, pela sua vivência na pós-graduação, destaca: “É sobre relacionamentos, eles são importantes, e é por isso que eu coloquei o social em primeiro”; “O pessoal chega às 18h40, 18h45, sabe para quê? Para sentar-se na mesa com os colegas, numa mesa coletiva, para trocar ideia e jogar conversa fora.”

O entrevistado acredita que a estrutura física influencia diretamente a produtividade e, por isso, a escolheu como primeira na ordem de importância dentre

as três estruturas. O entrevistado justifica sua escolha quando informa: “Precisa de um bom computador, de *internet* boa. Quando você fala em produtividade, você precisa de condições para isso.”

Salienta-se que o professor também aborda a questão da estrutura administrativa em relação à satisfação e à produtividade e fala sobre sua importância para essas variáveis, expondo: “E no caso a estrutura administrativa é a terceira, é a que menos atrapalha a satisfação”; “Se você tem uma estrutura administrativa que apoia, que dá condições, o professor vai ter um desempenho melhor.”

De acordo com a entrevista e o questionário respondido, observa-se que o docente:

- Opta por estruturas distintas, a social para a satisfação e a física para a produtividade, ligando a ideia do contato social ao bem-estar, e do ambiente físico equipado e confortável, à eficácia na realização das atividades.
- Apresenta a estrutura administrativa não como primordial, mas também exercendo influência na satisfação, e de maneira mais preponderante na produtividade, já que ocupa o segundo lugar na ordem de escolha.
- Estabelece que a instituição em que atua determina, explicitamente, a obrigatoriedade da presença do professor no ambiente da instituição, e que professores de regime de 40 horas trabalham, presencialmente, por seis períodos; 30 horas, por quatro períodos, e 20 horas, dois períodos. Entretanto, informa que não existe um controle rígido e que a equipe é formada por professores que estão junto à pós-graduação há muito tempo, havendo confiança mútua entre eles.

4.6.1.7 Principais achados sobre a satisfação e a produtividade dos docentes e permanência física institucional

Os resultados demonstram compreensões diferentes sobre a importância relativa dessas estruturas, evidenciando como as experiências de cada docente, os contextos institucionais próprios e as trajetórias de vida influenciam suas preferências e o período em que cada docente permanece no espaço físico da instituição.

Um dos achados do estudo é a incongruência existente entre o tempo de permanência determinado explícita ou tacitamente pela coordenação da pós-graduação, o tempo que o professor informa como ideal para a prática das atividades

e o tempo que o professor realmente permanece no espaço físico da pós-graduação realizando suas atividades, fora a ministração de aulas. Observou-se que alguns professores estão alinhados às exigências da pós-graduação, outros demonstram uma diferença relevante para além ou aquém do tempo de permanência solicitado pelas coordenações dos programas.

Observou-se que a estrutura física foi considerada como proeminente para a produtividade, para alguns entrevistados, estando esse fato em consonância com os achados das entrevistas da primeira etapa e o questionário. Averiguou-se que esta estrutura é importante também para alguns entrevistados, quando questionados sobre sua relação com a satisfação. De fato, problemas relacionados à estrutura física, a exemplo de problemas tecnológicos ou estruturais, surgem como motivação para uma menor permanência dos professores no espaço físico da instituição.

A estrutura administrativa é considerada, por alguns entrevistados, como primordial, tanto para a satisfação como para produtividade, fazendo-se importante no contexto da pós-graduação. Salienta-se que, independentemente da estrutura escolhida, restou claro que a gestão da pós-graduação é imprescindível para o bom desenvolvimento do *stricto sensu* no Brasil.

A estrutura social também aparece relacionada à satisfação e à produtividade estudadas. Entretanto, essa relação aparece sempre quando o docente valoriza a interação social com colegas, alunos e servidores das instituições. Para alguns, ela representa o ponto de partida que influencia a presença dos docentes na instituição; para outros, é tida algo relegado ao segundo ou terceiro lugar, no nível de importância conferida às estruturas apresentadas. Verificou-se também que esta estrutura pode ser compreendida como algo que interfere negativamente na produtividade.

Pelos dados qualitativos apresentados e analisados, conclui-se que o tempo de permanência do docente no espaço físico da instituição é influenciado por uma multiplicidade de fatores, sendo estes: as deficiências existentes nas estruturas físicas de algumas instituições e a ausência de apoio administrativo, da gestão e de incentivos financeiros. Esses fatores foram citados constantemente pelos entrevistados como empecilhos para a satisfação e a produtividade e podem contribuir para a diminuição da permanência do professor no ambiente físico da instituição.

Salienta-se que as percepções dos docentes sobre qual estrutura é mais ou menos importante para a satisfação e a produtividade variam consideravelmente, o que demonstra a necessidade de a gestão utilizar uma abordagem multidimensional

na pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. E que a permanência dos docentes no ambiente físico da instituição não é uma questão relacionada simplesmente ao cumprimento das determinações estabelecidas pela coordenação dos programas, mas uma definição complexa a ser estabelecida de acordo com as condições de trabalho observadas, o apoio institucional e a dinâmica social.

Mesmo que não seja o intuito deste estudo, acredita-se, pelo apanhado das informações trazidas nas entrevistas semiestruturadas, que, quando houver um ambiente físico nas pós-graduações que possua condições físicas adequadas às demandas dos docentes, uma gestão que ofereça apoio administrativo necessário para as atividades dos docentes e uma interação social que seja favorecida dentro do ambiente físico institucional, ocorrerá a prolongação dos períodos de permanência dos docentes dentro do espaço físico institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa surgiu da necessidade de compreender as modificações que estão acontecendo no ambiente acadêmico, relacionadas à satisfação e à produtividade dos docentes que atuam na pós-graduação *stricto sensu* em administração, quando desenvolvem suas atividades no ambiente físico institucional. Justificou-se como uma oportunidade para compreender o entendimento dos docentes sobre a satisfação e a produtividade no ambiente físico da pós-graduação, bem como perceber se existe relação com o tempo de permanência do docente no ambiente físico, buscando identificar os fatores que influenciam esta permanência.

Na atualidade, com a utilização de tecnologias avançadas, a presença do docente na instituição, com exceção do tempo dedicado à ministração das aulas, é cada vez menor. Ante os fatos expostos, surge o questionamento sobre a utilização do trabalho *home office* pelos docentes, em contrapartida à realização das atividades dentro dos muros institucionais. Salieta-se que algumas instituições preservam políticas explícitas de presencialidade, e outras são mais flexíveis, permitindo o desenvolvimento das atividades docentes fora da instituição.

A definição dos participantes, docentes da pós-graduação *stricto sensu* em administração, justifica-se pelo fato de este segmento ser, em parte, responsável pela formação de pesquisadores e produção de conhecimento.

Tendo em vista o exposto, salienta-se que o objetivo principal deste estudo foi o de analisar como a satisfação e a produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em administração tem relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores. Para o alcançar o objetivo proposto, estabeleceu-se um percurso que possibilitasse responder à problemática da pesquisa: como a satisfação e a produtividade se relacionam com a permanência dos docentes no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração?

Para a consecução do objetivo geral e a consequente resposta ao problema da pesquisa, foram definidos alguns objetivos específicos, tendo estes sido desenvolvidos à medida que as etapas do estudo foram progredindo. A primeira seção da pesquisa procurou compreender a literatura existente sobre o tema. Nesse espaço, foram apresentadas as peculiaridades do trabalho docente na pós-graduação *stricto sensu* em administração. Retratou-se a satisfação e a produtividade no trabalho,

apresentando sua base conceitual, as teorias que sustentam os estudos relacionados ao tema, exibindo também alguns estudos correlatos sobre a temática da satisfação e da produtividade no ambiente de trabalho. Por último, foram expostos alguns dos instrumentos psicométricos utilizados para medir a satisfação e a produtividade no trabalho.

Essa fase serviu para a compreensão de que os principais modelos teóricos para a medição da satisfação e da produtividade, apresentados no estudo, apesar de pertinentes, necessitavam de adaptações para conseguir atender às nuances do estudo pretendido. Salienta-se que a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1959), demonstrou-se profícua para entender como os fatores motivacionais e higiênicos são aplicados no contexto da pós-graduação *stricto sensu*. Entretanto, fez-se necessário definir quais elementos do ambiente físico da pós-graduação funcionam como fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Deste modo, verificou-se que a maioria das respostas ofertadas pelos professores abordavam questões ligadas aos fatores higiênicos, que são aqueles extrínsecos, podendo-se citar, dentre eles, a qualidade do ambiente físico, a infraestrutura tecnológica, a mobilidade, as políticas institucionais, a escassez de recursos, a falta de apoio e de planejamento estratégico, a ausência de incentivos financeiros e o ambiente de trabalho favorável, estando ligados aos fatores motivacionais apenas a capacidade de exercer influência e o contato e a interação com os alunos.

O estudo demonstrou que, embora os fatores motivacionais sejam importantes, os fatores higiênicos possuem uma influência maior sobre a satisfação e a produtividade dos professores. Salienta-se que a teoria dos dois fatores de Herzberg é, realmente, a que melhor se adequa ao estudo realizado, tendo em vista que o equilíbrio desses dois fatores promove uma motivação e um comprometimento dos docentes do *stricto sensu*.

A pesquisa dividiu-se em várias etapas, a saber: a primeira etapa, descrita no procedimento metodológico, com a consequente utilização das entrevistas semiestruturadas, e posterior análise de conteúdo dessas entrevistas, realizadas com docentes de instituições públicas e privadas de diferentes regiões do Brasil, possibilitou a compreensão das experiências vividas pelos docentes do *stricto sensu*, e a concepção de que vários fatores correlacionados podem exercer influência sobre a satisfação e a produtividade no ambiente físico da instituição.

Nesta fase, foram identificadas e categorizadas três estruturas (física, administrativa e social) que se relacionam com a satisfação e a produtividade, e compreendeu-se que as estruturas não atuam isoladas, mas de forma correlacionadas, criando um ambiente que influencia a satisfação e a produtividade. Deste modo, o processo da análise de conteúdo revelou que diversos fatores, presentes nas estruturas retromencionadas, influenciam os docentes.

Esses fatores foram devidamente apresentados no estudo, sendo utilizados para a elaboração de instrumentos para avaliar de satisfação e produtividade, objeto da segunda etapa desta pesquisa. Deste modo, nos instrumentos construídos, figuram as estruturas e os fatores descobertos na análise de conteúdo, sendo estes: Estrutura física (a qualidade do ambiente físico, a qualidade do ambiente tecnológico e a qualidade do tempo gasto no deslocamento); Estrutura Administrativa (a qualidade do apoio administrativo, a qualidade dos recursos fornecidos e a gestão da instituição) e Estrutura Social (a qualidade das interações pedagógicas, a qualidade das relações sociais, a qualidade de um ambiente de trabalho estimulante e favorável, a qualidade de um ambiente que permite a concentração no trabalho e a disponibilidade de salas individuais). Com a criação de instrumentos de avaliação da satisfação e produtividade, e para sua validação, foi construído um questionário, o instrumento de coleta de dados da pesquisa. Esse instrumento foi devidamente validado, sendo este procedimento verificado na terceira etapa desta trajetória.

O pré-teste teve o intuito de validar os instrumentos construídos para avaliar a satisfação e produtividades e fazer análises superficiais das descobertas. Entretanto, a aplicação do questionário permitiria também verificar a universalização dos achados para uma população mais ampla. A aplicação do questionário se operou na quarta etapa da pesquisa, permitindo a compreensão de que as entrevistas identificaram os fatores que poderiam influenciar a satisfação e a produtividade docente, na realização das atividades no espaço físico da instituição.

A análise qualitativa do questionário permitiu compreender, de forma mais abrangente, a importância do ambiente físico das pós-graduações *stricto sensu* para o trabalho docente. E compreender que, em um mundo cada vez mais tecnológico e virtual, a estrutura física desempenha um papel fundamental para a pós-graduação. Salienta-se que essa compreensão representa inferências importantes para o planejamento dos espaços acadêmicos e políticas institucionais.

Na última etapa do estudo, foram utilizadas novamente as entrevistas semiestruturadas, desta vez, com a intenção de fazer uma análise em profundidade sobre pontos específicos dos questionários, com os respondentes deste instrumento. O objetivo dessa análise foi o de compreender o motivo que determinada a prevalência de uma estrutura em detrimento das demais, bem como verificar se a satisfação e a produtividade têm relação com a permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores.

Salienta-se que os resultados dessa análise demonstraram a existência de uma relação de significância entre a satisfação e a produtividade e a permanência de tempo do docente no espaço físico da instituição. Entretanto, essa relação é mais complexa do que se imaginava, tendo em vista que inclui fatores múltiplos, como: a qualidade do ambiente físico de trabalho, a necessidade de um local de trabalho apropriado, a infraestrutura tecnológica, a mobilidade, a políticas institucionais de gestão, a escassez de recursos, a falta de pessoas de apoio, os incentivos financeiros, o contato e a interação com colegas e alunos, a interação social no ambiente físico, a experiência na pós-graduação e a vivência institucional de cada docente, correlacionados com as condições de trabalho, o apoio institucional e a dinâmica social.

Acredita-se também, pelos indícios existentes dentro das informações trazidas nas entrevistas semiestruturadas e das descobertas expostas acima, que esses fatores possam interferir no aumento ou na diminuição do número de períodos de permanência dos docentes no espaço institucional. Ou seja: condições de trabalho, apoio institucional e dinâmicas social melhores fariam com que os docentes aumentassem a frequência física à instituição.

Ante os achados da pesquisa, no tocante à problemática “como a satisfação e a produtividade relacionam-se com a permanência dos docentes no ambiente físico da pós-graduação *stricto sensu* em administração?”, ficou evidenciada a relação de múltiplos fatores (higiênicos e motivacionais) com a satisfação e a produtividade docente, podendo variar de acordo com as características individuais e institucionais. Deste modo, entendeu-se que o percurso metodológico autorizou a resposta ao problema da pesquisa, como também serviu para a compreensão de sua complexidade e a identificação dos fatores determinantes.

Depreende-se, como limitação dessa pesquisa, a representatividade das participantes, pois, mesmo contendo informações de professores de regiões e

instituições diversas, a participação foi fundamentada em adesão voluntária, o que pode conferir uma perspectiva de seleção. Salienta-se que a maior limitação da pesquisa foi a dificuldade de respostas ofertadas pelos docentes da pós-graduação *stricto sensu* em Administração ao instrumento da pesquisa aplicado.

Em relação às contribuições do trabalho, verificou-se que este estudo apresenta impactos econômicos, sociais e científicos. O impacto econômico é reconhecido na indicação dos fatores que exercem influência sobre a satisfação e a produtividade, oferecendo subsídios práticos para decisões de investimento em recursos institucionais e infraestrutura. O impacto científico foi aferido na elaboração de escalas próprias para medir satisfação e produtividade no contexto da pós-graduação, estabelecendo uma contribuição metodológica importante. O impacto social foi demonstrado na oferta de subsídios para políticas públicas, já que os fatores identificados no estudo podem colaborar para a melhoria do espaço físico da pós-graduação nas instituições.

Como sugestão para futuras pesquisas, verifica-se que o espaço geográfico pode ser ampliado, desenvolvendo-se estudos comparados em diferentes Estados, regiões ou países. Por último, é fundamental identificar que a presente pesquisa simboliza apenas um passo para uma jornada mais ampla, que é a percepção dos fatores os quais influenciam o trabalho acadêmico.

REFERÊNCIAS

- AFFAINIE, E. A. B.; QUTIESHAT, A. Maximizando a produtividade por meio da motivação dos funcionários. **Revista Internacional de Pesquisa e Desenvolvimento Inovadores**, v. 12, n. 10, p. 1–9, 2023.
- AHMED, AA; SULTAN, K. Aplicação da Teoria dos Dois Fatores da Motivação de Fredrick Herzberg: Um Caso de Trabalhadoras que Atendem Organizações de Mídia Paquistanesas. **Global Development Policy and Management Review**, v. 4, n. 4, 2022.
- ARAÚJO, M. F.; PAULA, A. V.; PINHEIRO, I. P. L.; MASARO, R. E. Percepções docentes sobre a experiência de trabalho remoto emergencial decorrente da pandemia de covid-19. In.: FINELLI, L. A. C.; RUAS, A. M. G; **Experiências de educação em tempos de educação híbrida**. São Paulo: Editora Científica Digital, 2022. p. 145–166.
- ARAÚJO, T. M. DE; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**, v. 46, e. 27, p. 1-11, 2021.
- BARBOSA, L. R. F. **Qualidade de vida no trabalho remoto em um contexto de pandemia, segundo a visão dos servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Cidade Alta**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020.
- BLAHOPOULOU, J.; ORTIZ-BONNIN, S.; MONTAÑEZ-JUAN, M.; TORRENS ESPINOSA, G.; GARCÍA-BUADES, M. E. Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era: lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. **Current Psychology**, v. 41, p. 2507–2520, 2022.
- BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.
- BORTOLAN, G. M. Z.; SANTOS, F. A. N. V. dos; DOMENECH, S. C.; FERREIRA, M. G. G. Análise da experiência do trabalho remoto em home office de professores do ensino superior. **Ergodesign & HCI**, v. 9, n. 2, p. 141-157, 2021.
- BOUWMANS, C.; KROL, M.; SEVERENS, H.; KOOPMANSCHAP, M.; BROUWER, W.; HAKKAART-VAN ROIJEN, L. The iMTA Productivity Cost Questionnaire. **Value in Health**, v. 18, n. 6, p. 753–758, 2015.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília,

DF, 23 dez. 1996. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lei%209394.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 fev. 2020. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm>. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 set. 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm>. Acesso em: 5 abr. 2023.

CAPES. **Avaliação da pós-graduação – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Brasília: CAPES, 2025. Disponível em:
<<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colegio-de-humanidades/ciencias-sociais-aplicadas/administracao-publica-e-de-empresas-ciencias-contabeis-e-turismo>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CARDOSO, A. N.; FERNANDES, B. H. R.; SOUSA, P. R.; CRUZ, M. A. Relações entre produtividade, satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal-profissional e estresse no home office. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 1, p. 27–53, 2025.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v. 13, p. 203–210, 2008.

CAVALHIERI, K. E.; KRAWULSKI, E. Processo de adaptação de uma escala de satisfação no trabalho ao contexto das empresas juniores: resultados preliminares. **Barbarói**, n. 39, p. 164–191, 2013.

CARVALHO, Kelle Dos Santos; LA FALCE, Jefferson Lopes; DE ARAÚJO, Lucas Coimbra. A influência positiva da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais. **Encontro de Administração Pública da Anpad**, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/40891>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

CERIBELI, H. B.; MIGNACCA, T. P. Uma análise da influência da flexibilização do trabalho sobre a satisfação do trabalhador e o comportamento de cidadania organizacional. **Revista Gest@o.Org**, v. 17, n. 1, p. 88–104, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CIFARELLI, R. A.; SOUZA, M. A. T. de. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 69–83, 2016.

COELHO JÚNIOR, F. A.; FAIAD, C. Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 1, p. 111–121, 2012.

COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W. A.; SILVA, A. G. F.; BARRETO, L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará – Barreto. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 476–492, 2022.

CORUZZI, C. A. Leading change with intelligence: the power of diagnosis in creating organizational renewal. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 4, p. 420–436, 2020.

CREMOZENI, G. O.; SPERS, V. R. Conhecimento e gestão do conhecimento científico: um estudo realizado junto a docentes de um curso de mestrado em administração. **Revista GUAL**, v. 6, n. 3, p. 169-189, 2013.

CRESWELL, J. W. **Investigação e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, M. P. e; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; NEVES, P. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2006.

DAVIDESCU, A. A.; APOSTU, S. A.; PAUL, A.; CASUNEANU, I. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 1–53, 2020.

DE OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; SANTINI, F. O.; SANTOS, M. J. dos. Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing publicados no Brasil: as pesquisas survey na década de 2000. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 54–87, 2017.

DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: A model and research agenda. **Applied psychology**, v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004.

DOERINGER, P. B.; LORENZ, E.; TERKLA, D. G. A adoção e a difusão da gestão de alto desempenho: lições das multinacionais japonesas no Ocidente. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 265–286, 2003.

DURAN, D.A. Educação a Distância no Processo de Formação Continuada da Administração Pública: As Contribuições da Revista do Serviço Público. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3, p. 705-736, 2017.

ESTEVAM, E. **Motivação e produtividade**: considerações baseadas na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade São Francisco, Bragança Paulista, 2012.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. A influência do nível educacional na percepção da Teoria das Necessidades de Maslow no ambiente de trabalho. **Revista Uniabeu**, v. 6, n. 13, p. 57–72, 2013.

FERREIRA, J. A.; FERNANDES, R.; SANTOS, E. R.; PEIRÓ, J. M. Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. **Psychologica**, n. 52, p. 7-34, 2010.

FERREIRA, J. A.; FERNANDES, R.; SANTOS, E. R.; PEIRÓ, J. M. Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. **Psychologica**, n. 52, p. 7–34, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, p. 17–27, 2008.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 1524–1541, 2007.

GÂNDARA, G.; CRUZ, P. B. da. A satisfação no trabalho como antecedente da produtividade no transporte rodoviário de cargas. **Refas – Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 4, p. 38–49, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GOMES, F. do C. C. **Pandemia e trabalho remoto**: impactos na saúde mental das profissionais do setor de serviços. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Serviços), Instituto Federal do Rio de Janeiro, Niterói, 2021.

GONÇALVES, A. P. A. **Relação entre o poder exercido pela chefia e a satisfação no trabalho**: o caso da Colortel S/A Sistemas Eletrônicos – filial Natal/RN. 2015. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

GONÇALVES, L. L. C. **Impactos do trabalho presencial versus trabalho remoto**: um estudo na Superintendência de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Sergipe. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2022.

GONZÁLEZ, E. N.; ESTÉVEZ, G. J.; HERNÁNDEZ, P. M.; MARRERO MEDINA, C. D. Una propuesta destinada a complementar el cuestionario Font-Roja de satisfacción laboral. **Gaceta Sanitaria**, v. 21, p. 136–141, 2007.

GRAÇA, S. M. **Do trabalho remoto ao trabalho presencial**: o impacto na satisfação e produtividade dos trabalhadores. 2021. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.

HALFORD, S. Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 19-33, 2005.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020.

HERZBERG, F. **One More Time**: How Do You Motivate Employees? HBR, 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

HORA, G. P. R.; RIBAS, R.; SOUZA, M. A. de. Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 971–986, 2018.

HUBENS, K.; KROL, M.; COAST, J.; DRUMMOND, M. F.; BROUWER, W. B. F.; UYL-DE GROOT, C. A.; HAKKAART-VAN ROIJEN, L. Measurement instruments of productivity loss of paid and unpaid work: a systematic review and assessment of suitability for health economic evaluations from a societal perspective. **Value in Health**, v. 24, n. 11, p. 1686–1699, 2021.

KARAGÜN, E.; EKIZ, Z. D. examination of intrinsic motivation, and job satisfaction of physical education and other branch teachers. **Educational Research and Reviews**, v. 15, n. 10, p. 632-638, 2020.

KHAN, M. S. Methods of Motivating for Increased Productivity. **Journal of Management in Engineering**, v. 9, n. 2, p. 148–156, 1993.

KING, N. C. de O.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Production**, v. 24, p. 160–176, 2014.

KIPPENBROCK, T.; ROSEN, C. C.; EMORY, J. Job Satisfaction Among Nursing Faculty in Canada and the United States. **Journal of Nursing Education**, v. 61, n. 11, p. 617–623, 2022.

LI, Y. Insight into Herzberg's Two-factor Incentive Theory. **Anais da Conferência Internacional de Economia, Desenvolvimento e Gestão de 2018**, 81, 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.2991/ICEDEM-18.2018.81>>. Acesso em: 14 ago. 2025.

- LINDEGÅRD, A.; LARSMAN, P.; HADZIBAJRAMOVIC, E.; AHLBORG JR, G. The influence of perceived stress and musculoskeletal pain on work performance and work ability in Swedish health care workers. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 87, n. 4, p. 373–379, 2014.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1297–1349.
- LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 18, p. 1–18, 2023.
- MACKENZIE. **Resolução nº 04/12024 – RE-CONSUN**. Aprova a alteração das normas para a Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Mackenzie, 2024. Disponível em: <https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/1-mackenzie/universidade/pro-reitoria/pesquisa-e-pos-graduacao/espaco-stricto-sensu/Regulamentos/Regulamentos_2024/Regulamento_de_PPG_Administra%C3%A7%C3%A3o_de_Empresas__CCSA_.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2024.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman Editora, 2019.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, p. 69–79, 2005.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59–78, 2003.
- MARTINS, M. do C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195–205, 2006.
- MATOS, R. C. de; MENDES, G. M. de M.; NASCIMENTO, M. M. G. do; REIS, A. M. M.; GOMES, M. A.; MOTA, A. P. L.; VIANNA-SOARES, C. D.; CUSTÓDIO, F. B.; ANDRADE, J. E. de; RUAS, C. M. Percepção de saúde e satisfação com o ensino remoto emergencial entre docentes do ensino superior na pandemia da Covid-19. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 23, n. 4, p. 1–11, 2023.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, n. 2, p. 59–74, 1989.
- MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160–191, 2020.
- MENEGAZ, M. U. **Qualidade de vida, produtividade e satisfação durante o trabalho remoto: estudo com os servidores do IFRO – Campus Ji-Paraná durante a pandemia do Covid-19**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2020.

MENEZES, F. S. **A influência das condições psicofisiológicas individuais na produtividade laboral de funcionários de uma instituição de ensino superior.** 2017. 143 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

MENEZES, L. M.; KELLIHER, C. Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 4, p. 452–474, dez. 2011.

MORGAN, M. O.; EMU, W.; AMADI, C.; OKON, E. E.; NJAMA, P. The mediating effect of job satisfaction on health and safety policy management and employee productivity in manufacturing firms. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 2, p. 104–117, 17 maio 2021.

MORSE, J. M. The Significance of Saturation. **Qualitative Health Research**, v. 5, n. 2, p. 147–149, 1995.

OLIVEIRA, E. L. De; FORMIGONI, A. A importância das ferramentas tecnológicas na gestão de negócios em tempos de crise. **Revista Fatec Sebrae em debate - gestão, tecnologias e negócios**, v. 7, n. 12, p. 1-1, 2020.

PEDRO, N.; PEIXOTO, F. Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico. **Análise Psicológica**, v. 24, n. 2, p. 247–262, 2006.

PEDROLO, E.; SANTANA, L. de L.; ZIESEMER, N. de B. S.; CARVALHO, T. P. de; RAMOS, T. H.; HAEFFNER, R. The impact of the COVID-19 pandemic on the quality of life and stress of teachers in a federal institution. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. 1-17, 2021.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127–140, 1990.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Pesquisar programas de pós-graduação.** CAPES, 2023. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/observatorio/programas-de-pos-graduacao?ano-base=2024&grande-area-conhecimento=6&area-avaliacao=27&area-conhecimento=75>>. Acesso em: 10 out. 2023.

POCINHO, M.; FRAGOEIRO, J. G. Satisfação dos docentes do ensino superior. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 15, n. 1, p. 87–97, 2012.

POURTOUSI, Z.; GHANIZADEH, A. Motivação dos professores e sua associação com o comprometimento e o engajamento no trabalho. **Psychological Studies**, v. 65, n. 4, p. 455–466, 2020.

PUCPR. **Resolução nº 314/2019 – CONSUN.** Aprova a alteração das normas para a Pós-Graduação Stricto Sensu da PUCPR. PUCPR, 2015. Disponível em: <https://www.pucpr.br/wp-content/uploads/2020/03/re_314%202019_consun_normas_stricto_sensu.pdf>. Acesso em: 2 maio 2023.

RAFALSKI, J. K.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.

REBELO, A. C. **Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego**: uma modelização simultânea. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade dos Açores, Açores, 2020.

REILLY, M. C.; ZBROZEK, A. S.; DUKES, E. M. The Validity and Reproducibility of a Work Productivity and Activity Impairment Instrument. **PharmacoEconomics**, v. 4, n. 5, p. 353–365, 1993.

RIBEIRO, F. B. V.; PICALHO, A. C.; CUNICO, L.; FADEL, L. M. Abordagem interpretativista e método qualitativo na pesquisa documental: descrição geral das etapas de coleta e análise de dados. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 1, p. 100–113, 2023.

RISSI, V.; MONTEIRO, J. K.; FERREIRA, V. R. T. Riscos psicossociais no trabalho em programas de pós-graduação stricto sensu públicos e privados. **Trabalho (En)Cena**, v. 5, n. 1, p. 227–247, 2020.

ROCHA, C. T.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 152–162. 2018.

ROIJEN, L. H. V.; ESSINK-BOT, M. L. E. **Manual Health and Labour Questionnaire**. Rotterdam: Institute for Medical Technology Assessment, 2000.

RUZA, F. M.; SILVA, S. A.; PÁDUA, K. C. Ser professor universitário: identidades construídas entre aspectos de satisfação e insatisfação profissional. **Linhas Críticas**, v. 21, n. 44, p. 179–198, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, Edilson Hélio *et al.* Adaptação e validação de instrumento para mensurar a satisfação dos usuários de sistemas de informações no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 4-20, 2016.

SCHILLEWAERT, N.; LANGERAK, F.; DUHAMEL, T. Non-probability sampling for WWW surveys : a comparison of methods. **International Journal of Market Research**, v. 40, n. 4, p. 307–322, 1998.

SILVA, F. R. F. da; GOMES, R. V.; SILVA, T. A. R. da; SILVA, V. D. A. da. **Produtividade no home office**: uma investigação dos impactos dessa modalidade nos serviços prestados pela CRADT de um campus do IFPE. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade) – Instituto Federal de Pernambuco, Campus Igarassu, 2022.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

SPECTOR, P. E. Mensuração da satisfação dos profissionais de serviços humanos: Desenvolvimento da Pesquisa de Satisfação no Trabalho. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693, 1985.

SUSILO, D. Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 26, n. 1, p. 23–40, 2020.

TODESCHINI, Caroline; DE CAMPOS, Antonio Carlos. A importância das instituições na produtividade agropecuária dos municípios da região Sul do Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, p. e20247002-e20247002, 2024.

TUMMERS, L.; KRUYEN, P.; VIJVERBERG, D.; VOESENEK, T. Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, p. 627–640, 2015.

UFES. **Resolução nº 002/2017**. Define novas normas de credenciamento, recondição e descredenciamento de docentes no âmbito do PPGE/CE/UFES. UFES, 2017. Disponível em: <https://educacao.ufes.br/sites/educacao.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_002.2017_0.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UFF. **Resolução PPECN nº 01/2020**. Regulamenta credenciamento, descredenciamento e recondição de docentes no PPECN. UFF, 2020. Disponível em: <<http://sga.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/261/2021/01/BS-UFF-Resolu%C3%A7%C3%A3o-Credenciamento-Recondiamento-Descredenciamento-Docentes-28-38-1.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2023.

UNESP. **Instrução Normativa nº 02/2020**. Normas para o credenciamento de professores. UNESP, 2020. Disponível em: <https://www.fct.unesp.br/Home/Pos_Graduacao/-educacaoinclusiva/instrucao-normativa-02-credenciamento-de-docentes.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

UNISINOS. **Resolução CONASUN nº 62/2024**. Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da UNISINOS. UNISINOS, 2024. Disponível em: <https://www.unisinos.br/pos/images/estrito/regimento-interno/administracao/Resol_CONSUN_62-24__Regimento_PPG_Adm.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2025.

UNINOVE. **Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração**. UNINOVE, 2025. Disponível em: <https://assets.uninove.br/REGULAMENTO__PPGA-UNINOVE_2025.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

UFPB. **Resolução nº 79/2013**. Dá nova redação ao Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Federal da Paraíba. UFPB, 2013. Disponível em: <<http://www.prpg.ufpb.br/prpg/contents/downloads/Resolu792013ComasAlteraesdaResolu342014.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2023.

USCS. **Critérios para credenciamento, recondição e descredenciamento de professores no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul – USCS**. USCS, 2015. Disponível em:

<<https://esic.uscs.edu.br/download/arquivos/DKKnGKNbKmLKdj9q4yAAhmeiOHkwT2iK8nd2VuA9.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2023.

VALLE, Â. R. da. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VIANA FILHO, M. V. C.; MATOS, T. G. R.; GALINDO, M. C. T.; SILVA, R. da; VALE, S. F. do. O trabalho do professor na pós-graduação no Brasil após a Lei nº 9.394/1996. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, p. 127–147, 2019.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. **Manual para o Questionário de Satisfação de Minnesota**. Minnesota: University of Minnesota, 1967.

WILLIAMS, C. **Advantages and Disadvantages of Working in an Office**. Viccarbe, 2021. Disponível em: <<https://www.viccarbe.com/spaces/advantages-disadvantages-of-working-office-work/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

WOOD JR., T.; COSTA, C. C. M.; LIMA, G. M. R.; GUIMARÃES, R. C. Impacto social: estudo sobre programas brasileiros selecionados de pós-graduação em administração de empresas. **RAC**, v. 20, n. 1, art. 2, p. 21–40, 2016.

ZHANG, W.; TOCHER, P.; L'HEUREUX, J.; SOU, J.; SUN, H. Measuring, analyzing, and presenting work productivity loss in randomized controlled trials: a scoping review. **Value in Health**, v. 26, n. 1, p. 123-137, 2022.

WEDADJATI, RS e HELMI, S. Avaliai Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg, Teoria da Motivação de Dois Fatores. **Manajemen, Bisnis & Akuntansi: Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis & Akuntansi**, v. 21, n. 3, 2022.

Apêndice A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Perguntas norteadoras das entrevistas	
Perguntas qualificativas	Nome
	Instituição
	Programa de atuação na pós <i>stricto sensu</i>
	É docente permanente, visitante ou colaborador?
	A quantos anos atua na pós-graduação <i>stricto sensu</i> ?
	Falar sobre outras experiências de trabalho anteriores ao <i>stricto sensu</i>
Perguntas sobre a percepção da satisfação e produtividade	Pensando na Satisfação e Produtividade, qual sua opinião com relação à necessidade de realizar suas atividades de pesquisa, extensão, orientação, dentre outras, no ambiente físico de trabalho?
	Em média, quantas horas semanais você julga ser adequado para estar presente no local de trabalho, considerando sua satisfação e produtividade?
	Entre as atividades que um docente do <i>stricto sensu</i> realiza, quais você julga que são melhor realizadas quando se está no ambiente físico da instituição?
	Quais dificuldades você encontra ao desenvolver suas atividades no ambiente de trabalho?
	Quais pontos positivos você considera existirem quando desenvolve suas atividades no ambiente de trabalho?
	Quais fatores são determinantes para melhorar a sua satisfação e produtividade quando realiza suas atividades no ambiente físico da instituição?
	Na sua opinião, o que seria necessário para se conseguir uma melhora significativa na satisfação e produtividade dos professores na pós-graduação <i>stricto sensu</i> ? O ambiente físico das instituições tem influência nessa melhora?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apêndice B – Cartas-Convite da Pesquisa

Carta Convite 1 – Entrevista Semiestruturada (Etapa 1)

Prezado(a) professor(a)

Meu nome é Maria de Lourdes Mesquita e sou doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Estou atualmente conduzindo um estudo de pesquisa sobre Produtividade e Satisfação na realização de atividades no ambiente físico das Instituições de Ensino Superior: um estudo com docentes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Tenho como orientador o professor Dr. Marco Antônio Pereira da Silveira.

Dado o seu reconhecimento e expertise na área, gostaria cordialmente de convidá-lo a participar desta pesquisa respondendo a uma entrevista *online* ou presencial que elaborei. Sua participação é de extrema importância para enriquecer o estudo com *insights* valiosos e contribuir para uma compreensão mais aprofundada desse tema relevante.

O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre a percepção de produtividade e satisfação no ambiente de trabalho dos docentes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

A entrevista deverá ser feita presencialmente ou através do *google meet* ou *zoom*, e sua duração máxima é de 30 (trinta) minutos.

Aguardo contato para marcarmos a entrevista.

Agradeço antecipadamente pela sua participação e contribuição para este estudo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Por favor, não hesite em entrar em contato comigo caso tenha alguma dúvida ou necessite de mais informações.

Atenciosamente,

Maria de Lourdes Mesquita
Doutoranda em Administração
USCS – São Caetano do Sul/SP

Carta Convite 2 – Pré-teste de Instrumento (Etapa 3)

Prezado(a) Professor(a)

Espero que esse e-mail o(a) encontre bem.

Venho através deste convidá-lo a participar do pré-teste do questionário da pesquisa que está sendo desenvolvida. O estudo tem o intuito de investigar a Produtividade e Satisfação na realização de atividades no ambiente físico das instituições de ensino superior: um estudo com docentes de pós-graduação stricto sensu em administração. Tenho como orientador o professor Dr. Marco Antônio Pereira da Silveira.

Sua expertise e conhecimento são fundamentais para validar e aprimorar este instrumento, garantindo que ele seja claro, conciso e adequado para captar as nuances do contexto acadêmico. A contribuição de cada um de vocês neste pré-teste é essencial para identificar e ajustar possíveis avanços, fortalecendo a qualidade e a relevância da pesquisa.

O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre a percepção de produtividade e satisfação no ambiente de trabalho dos docentes de pós-graduação stricto sensu em Administração. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

O questionário é confidencial e possui um tempo de preenchimento estimado em, no máximo, de 05 minutos. Todos os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e analisados de forma agregada. Ao final, será solicitado ao participante que forneça comentários e sugestões aos instrumentos, o que possibilitará ajustes antes da aplicação definitiva.

Caso aceite participar, acesse o link a seguir para responder ao questionário: <https://forms.gle/AzDbtizHZnzDT41M6>.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e estou à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o estudo, ou sobre o processo de participação.

Cordialmente,

Maria de Lourdes Mesquita
Doutoranda em Administração
USCS – São Caetano do Sul/SP

Carta Convite 3 – Aplicação do instrumento (Etapa 4)

Prezado(a) Coordenador da Pós-Graduação *Stricto Sensu*(...)

Espero que esse e-mail o(a) encontre bem.

Venho através deste solicitar sua contribuição com a minha pesquisa de tese ao compartilhar o *link* abaixo com os professores da pós-graduação que o(a) senhor(a) coordena. O questionário é curto, são questões sobre dados demográficos, a pós-graduação em que atua, e a temática do estudo. Ficarei muito grata com sua colaboração.

Meu nome é *Maria de Lourdes Mesquita*, estou cursando doutorado em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, cujo tema da tese é, Produtividade e Satisfação na realização de atividades no ambiente físico das Instituições de Ensino Superior: um estudo com docentes de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, tendo como orientador o professor Marco Antônio Pinheiro da Silveira.

Venho por meio deste solicitar gentilmente sua contribuição ao responder questionário, e encaminhá-lo aos demais docentes da pós-graduação *stricto sensu* que coordena, cujo *link* se encontra logo abaixo. O questionário aborda aspectos cruciais relacionados à sua percepção sobre produtividade e satisfação no ambiente de trabalho acadêmico e sua relação com o tempo de permanência do docente no espaço físico institucional. Informo antecipadamente que suas respostas serão tratadas com *total confidencialidade*. O tempo de resposta é de, aproximadamente, 03 a 05 minutos.

Link do questionário: <https://forms.gle/nduj7nnH15X7RUew8>

Agradeço antecipadamente por sua gentileza, colaboração e contribuição com a pesquisa, e estamos à disposição para dúvidas e esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Maria de Lourdes Mesquita
Doutoranda em Administração-USCS
Mestre em Administração Pública-UFMG
(83) 99972-5023
maria.mesquita@uscsonline.com.br

Observação: Se possível, encaminhe a lista dos e-mails dos professores da pós-graduação para que eu possa contactá-los (frase anexada nos e-mails de programas que não apresentavam os dados dos docentes da pós-graduação em sua *home page*).

Prezado(a) professor(a)

Ao tempo em que envio este e-mail, espero encontrá-lo(lá) bem. Solicito sua contribuição ao responder minha pesquisa de tese. Agradeço antecipadamente a atenção e ajuda.

Meu nome é *Maria de Lourdes Mesquita*, estou cursando doutorado em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, cujo tema da tese é, Produtividade e Satisfação na realização de atividades no ambiente físico das Instituições de Ensino Superior: um estudo com docentes de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, tendo como orientador o professor Marco Antônio Pinheiro da Silveira.

Venho por meio deste solicitar gentilmente sua contribuição ao responder questionário, cujo *link* se encontra logo abaixo. O questionário aborda aspectos cruciais relacionados à sua percepção sobre produtividade e satisfação no ambiente de trabalho acadêmico e sua relação com o tempo de permanência do docente no espaço físico institucional. Informo antecipadamente que suas respostas serão tratadas com *total confidencialidade*. O tempo de resposta é de, aproximadamente, 03 a 05 minutos.

Link do questionário: <https://forms.gle/nduj7nnH15X7RUew8>

Agradeço antecipadamente por sua gentileza, colaboração e contribuição com a pesquisa, e estamos à disposição para dúvidas e esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Maria de Lourdes Mesquita
Doutoranda em Administração-USCS
Mestre em Administração Pública-UFCG
(83) 99972-5023
maria.mesquita@uscsonline.com.br

Carta Convite 4 – Entrevista Semiestruturada (Etapa 5)

Prezado(a) professor(a)

Espero que este e-mail o(a) encontre bem.

Meu nome é Maria de Lourdes Mesquita e sou doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Estou atualmente conduzindo um estudo de pesquisa sobre Percepções de satisfação e produtividade e sua relação com o tempo de permanência do docente no espaço físico da IES: um estudo com docentes de pós-graduação *stricto sensu* em administração. Tendo como orientador o professor Marco Antônio Pinheiro da Silveira.

Dado o seu reconhecimento e expertise na área, gostaria cordialmente de convidá-lo a participar desta pesquisa, respondendo a uma entrevista presencial ou *online*. Sua participação é de extrema importância para enriquecer o estudo com *insights* valiosos e contribuir para uma compreensão mais aprofundada dessa temática relevante.

O objetivo principal da pesquisa é investigar como as percepções de satisfação e produtividade relacionadas ao trabalho desenvolvido no ambiente físico da pós-graduações *stricto sensu* em administração influencia o tempo de permanência do docente nesse espaço institucional, identificando os principais fatores que formam essas percepções. Informo que suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

A entrevista deverá ser feita presencialmente, ou através do *google meet*, e sua duração máxima é de 20 (vinte) minutos. Aguardo contato para marcarmos a entrevista.

Agradeço antecipadamente pela sua participação e contribuição para este estudo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Por favor, não hesite em entrar em contato comigo caso tenha alguma dúvida ou necessite de mais informações.

Atenciosamente,

Maria de Lourdes Mesquita
Doutoranda em Administração-USCS
(83) 99972-5023 (também whatsapp)
maria.mesquita@uscsonline.com.br

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa

PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO NA REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES NO AMBIENTE FÍSICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo com docentes de pós-graduação *stricto sensu* em administração.

Guia de Questionário

O seguinte questionário destina-se ao estudo da satisfação e produtividade dos professores das Pós-Graduações *Stricto Sensu* em Administração em relação a realização de atividades no ambiente físico das instituições de ensino. O questionário tem um tempo previsto de 03 minutos. Todas as informações recolhidas têm objetivos puramente acadêmicos, são anônimas e serão consideradas de caráter confidencial. Caso tenha alguma questão ou queira ter acesso aos resultados deste estudo, poderá contactar a autora através do seguinte e-mail: maria.mesquita@uscsonline.com.br

Seção 1 – Dados Sociodemográficos

1. Idade?

2. Gênero

() Masculino

() Feminino

() Outro

Seção 2 – Dados da Pós-Graduação *Stricto Sensu*

3. Indique qual a instituição à qual está vinculado o Programa de Pós-Graduação em Administração em que você atua. Caso atue em mais de uma, escolha a que considera principal.

() ESPM - ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING

() FECAP - CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES PENTEADO

() FEI - CENTRO UNIVERSITARIO DA FEI

() FGV/SP - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP)

() INSPER - INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

() PUC/SP - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

() UNINOVE - UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

() UNIP - UNIVERSIDADE PAULISTA

() UPM - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

() USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

() USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

() OUTRO(A)

4. Essa é uma instituição Pública ou Privada?

() Pública

- Privada
 Outra

5. Em qual o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração você está vinculado(a)? Se for mais de um programa, qual o principal?

- ADMINISTRAÇÃO
 ADMINISTRAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS
 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO
 OUTRO

6. Há quanto tempo você está ligado ao Programa de Pós-graduação em Administração que atua?

- 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10
 11 12 13 14 15
 16 17 18 19 20
 21 22 23 24 25
 26 27 28 29 30
 31 32 33 34 35
 Outro

7. Regime de Trabalho

- T-40 DE
 T-40
 T-20

8. Na pós-graduação *stricto sensu*, você é Coordenador?

- Não
 Sim

9 - Na pós-graduação *stricto sensu* em que você atua, sem contar a ministração de aulas, existe definição explícita pela coordenação do programa do número de horas semanais que você deve estar na instituição?

- SIM
 NÃO

Secção 2.1 – Compulsoriedade à presença do professor na Instituição de Ensino

10 - Qual número de períodos (manhã, tarde, noite) semanais que você julga ser adequado estar no ambiente físico da instituição, sem contar a ministração de aulas, considerando a mensagem explícita da coordenação?

- 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

Secção 2.2 – Flexibilidade quanto à presença do professor na Instituição de Ensino

11 - Qual número de períodos (manhã, tarde, noite) semanais que você julga ser adequado estar no ambiente físico da instituição, sem contar a ministração de aulas, considerando a mensagem tácita da coordenação?

- () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

12 - Usualmente, qual número de períodos (manhã, tarde, noite) semanais você está presente no ambiente físico da instituição?

- () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

13 - Na pós-graduação *stricto sensu* em que atua, você possui sala individual onde exerce suas atividades?

- () Sim
 () Não

14 - Caso tenha respondido NÃO a pergunta anterior, informe com quantos professores você divide a sala.

- () 1 Professor
 () 2 Professores
 () 3 ou mais professores

Seção 3 – Satisfação no Trabalho

15. Indique o grau de importância, de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante), de cada assertiva, levando em conta a influência que cada uma exerce sobre sua satisfação quando trabalha no ambiente físico de sua instituição.

		1	2	3	4	5
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, locais de trabalho etc.)					
	A qualidade do ambiente tecnológico da instituição (computadores, internet, software etc.)					
	A qualidade do tempo gasto no deslocamento de sua casa até a Instituição de Ensino.					
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.					
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa,					

	financiamento e bolsas etc.) fornecidos pela instituição de ensino.					
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação.					
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)					
	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.					
	A qualidade de um ambiente de trabalho estimulante e favorável para as atividades.					
	A qualidade de um ambiente que permite a concentração no trabalho.					

Seção 4 – Produtividade no Trabalho

16. Indique o grau de importância, de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante), de cada assertiva, levando em conta a influência que cada uma exerce sobre sua produtividade quando trabalha no ambiente físico de sua instituição.

		1	2	3	4	5
Estrutura Física	A qualidade do ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, laboratórios etc.)					
	A qualidade da infraestrutura tecnológica (computadores, internet, software etc.)					
	A qualidade das condições de mobilidade e deslocamento até a Instituição de Ensino.					
Estrutura Administrativa	A qualidade do apoio administrativo da instituição, oferecido para a realização de suas atividades acadêmicas.					
	A qualidade dos recursos (Ex: softwares educacionais, suporte a pesquisa, financiamento e bolsas etc.) fornecidos pela instituição de ensino.					
	A gestão da instituição (planejamento estratégico, liderança) na pós-graduação					
Estrutura Social	A qualidade das interações pedagógicas (orientações, bancas, aulas, reuniões, relações com a Coordenação)					

	A qualidade das relações sociais (bate-papo, tomar café, trocar informações) com seus colegas de trabalho.					
	A Disponibilidade de salas individuais para aumento da concentração e foco.					

Seção 5 - Classificação das estruturas para Satisfação e Produtividade no Ambiente de Trabalho

17 - Com base nas estruturas mencionadas nas perguntas anteriores, classifique cada uma delas em ordem de importância para sua satisfação ao trabalhar no ambiente físico da instituição.

- | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Estrutura Física | <input type="checkbox"/> 1º ordem |
| <input type="checkbox"/> Estrutura Organizacional | <input type="checkbox"/> 2º ordem |
| <input type="checkbox"/> Estrutura Social | <input type="checkbox"/> 3º ordem |

18- Com base nas estruturas mencionadas nas perguntas anteriores, classifique cada uma delas em ordem de importância para sua produtividade ao trabalhar no ambiente físico da instituição.

- | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Estrutura Física | <input type="checkbox"/> 1º ordem |
| <input type="checkbox"/> Estrutura Organizacional | <input type="checkbox"/> 2º ordem |
| <input type="checkbox"/> Estrutura Social | <input type="checkbox"/> 3º ordem |

Apêndice D – Escalas de avaliação adaptadas e Instrumento desenvolvido para a pesquisa

Apêndice D1 – Primeiro Modelo: adaptação de escalas existentes

Tabela 6 – Satisfação no trabalho

Itens
Na generalidade, estou satisfeito com a realização de atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Penso frequentemente em deixar de realizar minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que realizo no ambiente físico das instituições de ensino.
Na minha opinião, a maioria das pessoas que realizam as atividades no ambiente físico das instituições de ensino, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.
Na minha opinião as pessoas que têm que fazer as atividades no ambiente físico das instituições de ensino, pensam frequentemente em mudar.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1980).

Tabela 7 – Produtividade no trabalho

Itens
Sinto-me concentrado e eficiente quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Sinto-me cansado ou sonolento quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Sinto-me produtivo quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Sinto-me apto (capaz) para tomar decisões quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Sinto-me seguro das minhas ações quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Sinto-me irritado e chateado quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
É difícil (física ou mentalmente) a realização de minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Tenho energia para trabalhar quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Tenho sintomas físicos (dor, tonturas etc.) quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino.
Estou bem com o meu desempenho quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino

Fonte: Adaptado de Menezes (2017).

Apêndice D2 – Segundo Modelo: adaptação de escalas existentes e desenvolvimento de escala baseada na análise de conteúdo realizada

Tabela 8 – Satisfação no trabalho (adaptada)

Fatores	Itens
Satisfação com a supervisão	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me feliz com a relação pessoal que tenho com meus superiores hierárquicos; • Sinto-me feliz com a frequência com que sou supervisionado(a); • Sinto-me realizado com a igualdade ou justiça no tratamento que recebo da minha instituição • Sinto-me feliz com a liderança exercida pelos meus supervisores.
Satisfação com o ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me feliz com a limpeza, higiene e saúde do meu local de trabalho; • Sinto-me feliz com a estrutura física (salas de trabalho, reunião, pesquisa, bibliotecas, etc) • Sinto-me feliz com a estrutura tecnológica (internet, computadores, plataformas de pesquisa, etc) do meu local de trabalho; • Sinto-me feliz com a ventilação no meu local de trabalho; • Geralmente, sinto-me feliz quando realizo minhas tarefas no ambiente físico da instituição;
Satisfação com os benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me realizado(a) com salário que recebo; • Sinto-me realizado(a) com as oportunidades de formação oferecidas pela instituição em que trabalho; • Sinto-me realizado(a) com as oportunidades de progressão funcional; • Sinto-me realizado(a) com o grau de cumprimento da Legislação do Trabalho/Regime Jurídico Único da minha instituição;
Satisfação intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me feliz com realização que meu trabalho produz; • Sinto-me feliz quando realizo interações sociais com os alunos e professores da pós-graduação; • Sinto-me feliz quando tenho oportunidade de trocar ideias e experiencias com os meus colegas de trabalho no ambiente de trabalho • Sinto-me feliz com os objetivos, metas e índices de produção que posso alcançar no meu local de trabalho.
Satisfação com a participação	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me realizado com a capacidade de decidir autonomamente os aspectos relativos ao meu trabalho; • Sinto-me realizado com participação nas decisões da pós-graduação em que atuo

Fonte: Adaptado de Mélia e Peiró (1989).

Tabela 9 – Produtividade no trabalho (adaptada)

Itens
Sinto-me concentrado e eficiente quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
Sinto-me cansado ou sonolento quando realizo atividades no ambiente físico das instituições
Sinto-me apto (capaz) para tomar decisões quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
Sinto-me seguro das minhas ações quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
Sinto-me irritado e chateado quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
É difícil (física ou mentalmente) a realização de minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
Tenho sintomas físicos (dor, tonturas, etc.) quando realizo minhas atividades no ambiente físico das instituições de ensino
A estrutura física (deslocamento, salas individuais, boa iluminação e ventilação, etc) de boa qualidade interfere na realização das minhas atividades no ambiente físico de trabalho
A estrutura tecnológica (internet, plataformas de pesquisa, software, etc) de boa qualidade interfere na realização das minhas atividades no ambiente físico de trabalho

Fonte: Adaptado de Menezes (2017).

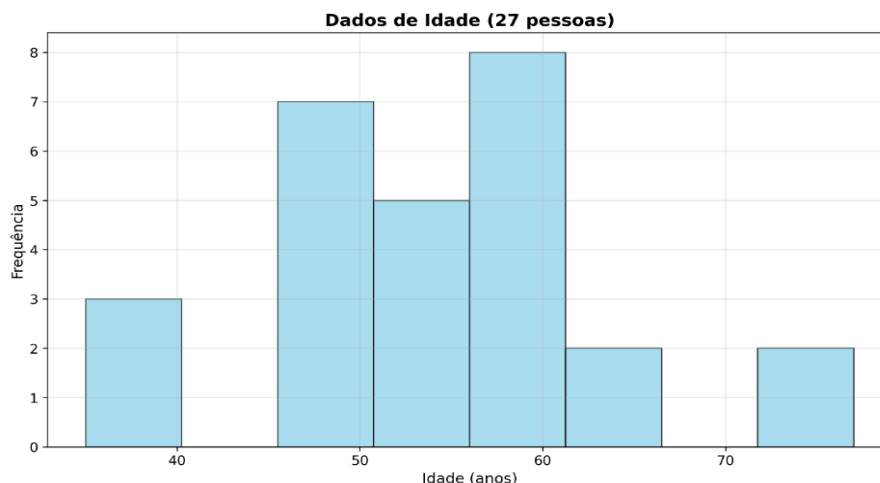
Tabela 10 – Fatores de satisfação e produtividade no ambiente físico (desenvolvida)
Em que grau você confirmaria a existência dos fatores abaixo descritos na IES em que exerce suas atividades?

Qualidade do ambiente físico de trabalho
Necessidade de um local de trabalho apropriado
Infraestrutura tecnológica
Mobilidade
Políticas institucionais de gestão
Gestão de carreira
Escassez de recursos
Falta de pessoas de apoio
Falta de planejamento estratégico
Incentivos financeiros
Capacidade de exercer influência
Liderança
Contato e interação com colegas e alunos
Relacionamento e criação de laços
Interação social no ambiente físico
Ambiente de trabalho favorável

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apêndice E – Análise do Pré-teste

1. Dados de idade

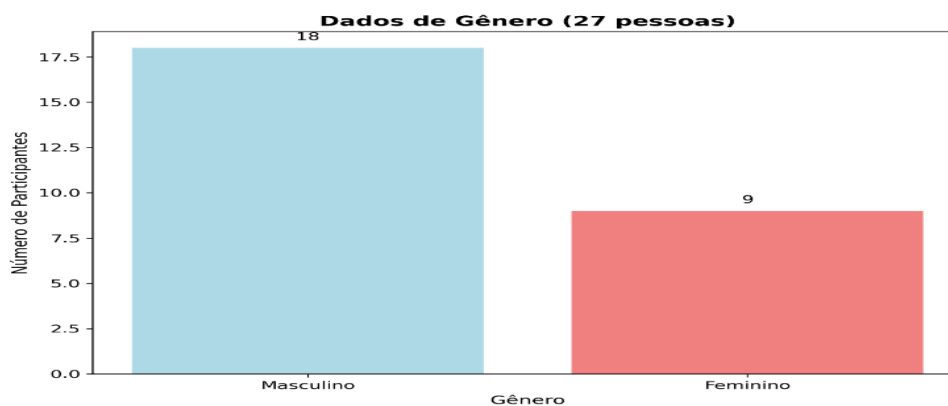


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A idade mínima é de 35 anos, e a idade máxima é 77 anos, sendo média da idade, aproximadamente, 54 anos.

O gráfico mostra uma distribuição com concentração principal na faixa entre 45 e 65 anos. Existem menos indivíduos nas faixas etárias mais jovens (abaixo de 40) e mais idosas (acima de 70). A amostra apresenta um perfil de maturidade profissional, com predominância de docentes experientes.

2. Dados de Gênero

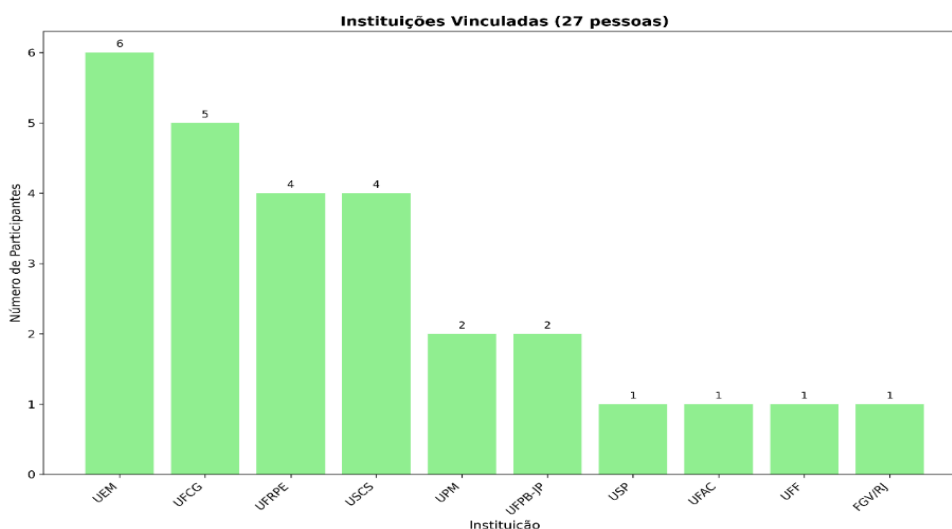


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Os dados indicam uma predominância de docentes do sexo masculino, 18 indivíduos (66,7%), em relação ao sexo feminino: 9 indivíduos (33,3%).

O gráfico de barras mostra claramente que há uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino na amostra analisada. Apesar dessa predominância, a distribuição entre os gêneros permite comparações razoáveis, em análises futuras segmentadas por gênero.

3. Instituições Vinculadas:

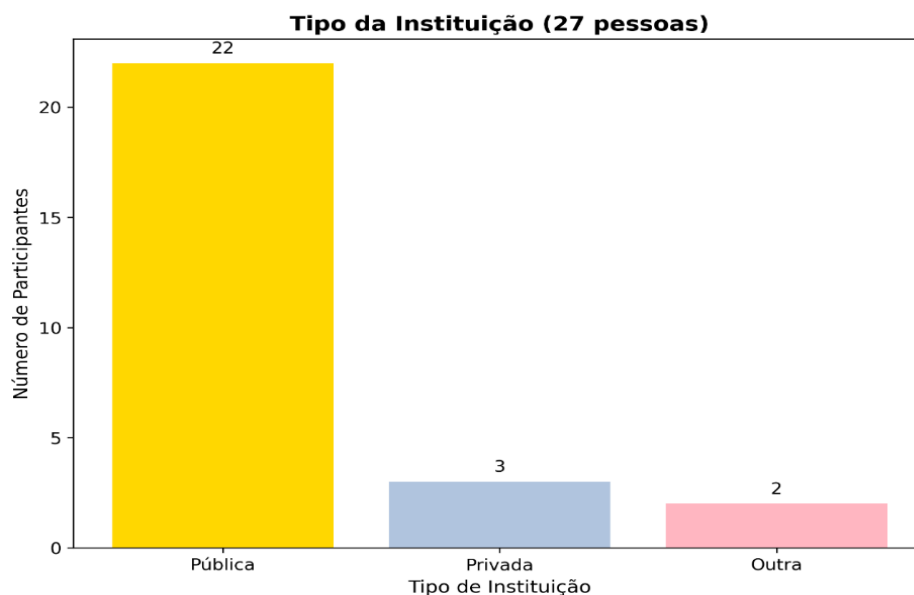


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Distribuição das Instituições está definida da seguinte forma: com 6 respondentes da UEM – Universidade Estadual de Maringá; com 5 respondentes da Universidade Federal de Campina Grande; com 4 respondentes da UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco; com 4 respondentes da Universidade Municipal de São Caetano do Sul; com 2 respondentes da UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie; com 2 respondentes da UFPB-JP – Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa); e com 1 respondente cada da USP, UFAC, UFF, FGV/RJ.

A UEM e a UFCG são as instituições mais representadas, seguidas pela UFRPE e USCS. A distribuição mostra uma forte concentração em instituições federais do Nordeste, indicando uma participação ativa dessas regiões na pesquisa.

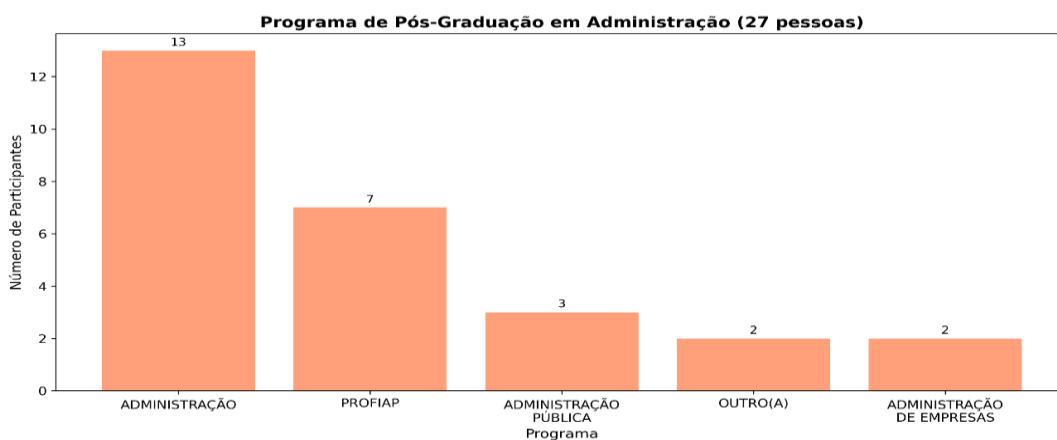
4. Tipo da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição mostra uma predominância das instituições públicas, com quase dois terços dos participantes, 81,5%, representando as instituições privadas, 11,1%. A presença da categoria “Outra”, embora pequena, sugere a existência de instituições que não se enquadram nos modelos tradicionais de classificação, ou possivelmente, tenha ocorrido um equívoco no preenchimento. A predominância pública reflete a natureza dos respondentes, com maior participação de universidades federais, estaduais e municipais.

5. Programa de Pós-Graduação em Administração

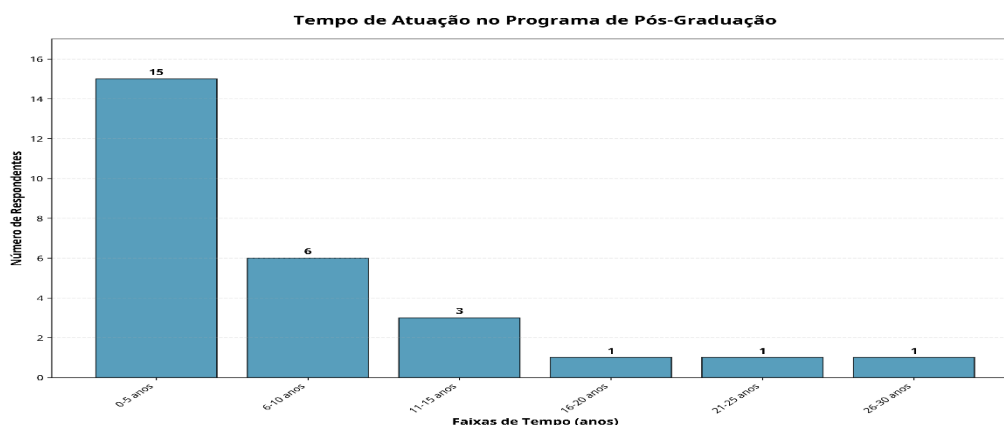


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição dos programas *stricto sensu* está feita na seguinte ordem: ADMINISTRAÇÃO, com 13 respondentes (48,1%), PROFIAP – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL com 7 respondentes (25,9%), ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, com 3 respondentes (11,1%), ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, com 2 respondentes (7,4%) e OUTRO(A), com 2 respondentes (7,4%).

A maioria dos respondentes está vinculada ao programa genérico de Administração. O programa PROFIAP tem representatividade muito significativa (25,9%), refletindo a forte presença de instituições federais. A diversificação de programas indica uma amostra mais heterogênea em termos de especialização acadêmica.

6. Tempo de Atuação no Programa de Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

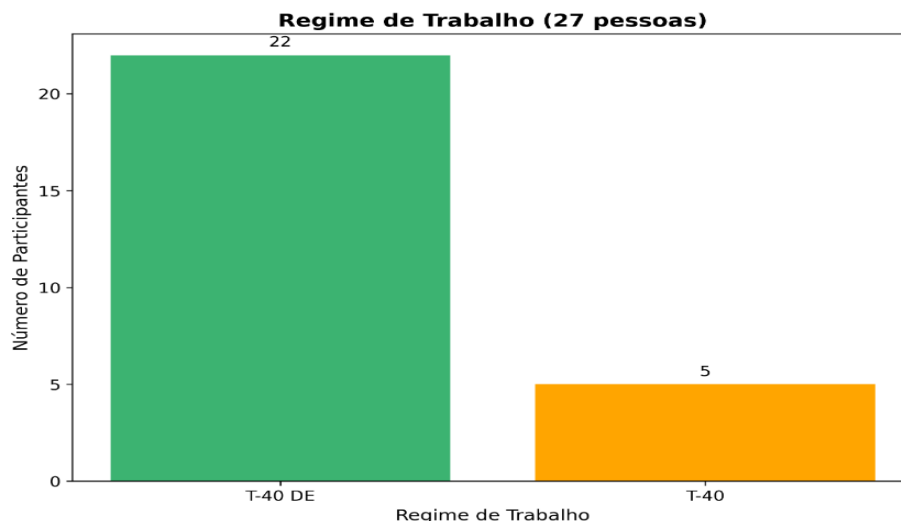
As estatísticas demonstram os seguintes dados: o tempo mínimo de atuação no programa de pós-graduação é de menos de 1 ano, e o máximo é de 36 anos

O gráfico demonstra uma distribuição com grande concentração nos primeiros anos de atuação, indicando a presença preponderante de recém-ingressos no programa. Entretanto existe representação importante de profissionais com longa experiência, demonstrando 2 perfis principais: recém-ingressos no programa e profissionais experientes.

Prevalece a predominância de respondentes com até 5 anos de atuação, mostrando uma renovação no corpo docente. Em contrapartida, existe um grupo que está no programa há muito tempo, entre 6 a 20 anos, o que indica constância institucional.

Predomínio de respondentes com até 5 anos de atuação, indicando uma possível renovação recente no corpo docente. Há também um grupo pequeno com longa permanência, o que sugere alguma continuidade e senioridade institucional.

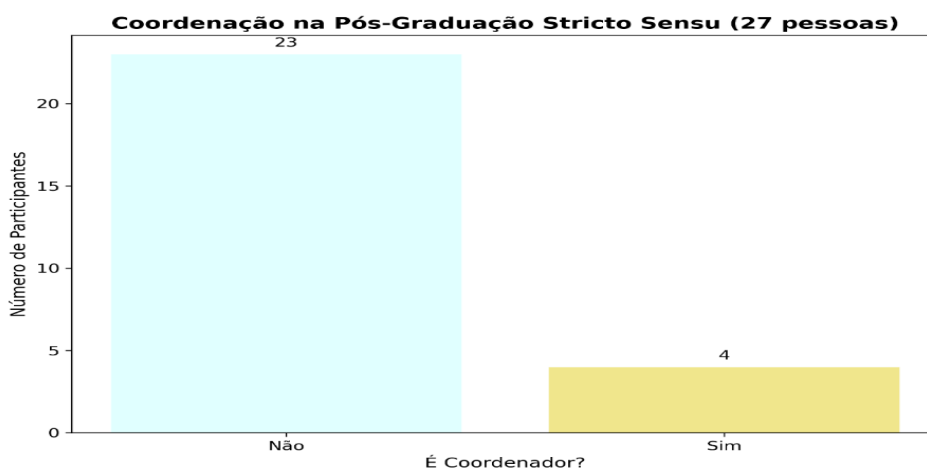
7. Regime de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos participantes (22 respondentes – 81,5,8%) possui o regime de 40 horas semanais, com ou sem dedicação exclusiva. Ou seja, o regime T-40 DE é um grupo significativo, com dedicação incondicional à instituição. Uma minoria (5 respondentes – 18,5%) indicam atuação parcial (T-20). Depreende-se que o corpo docente participante possui carga horária alto, e comprometimento profissional, favorecendo pesquisa e envolvimento institucional.

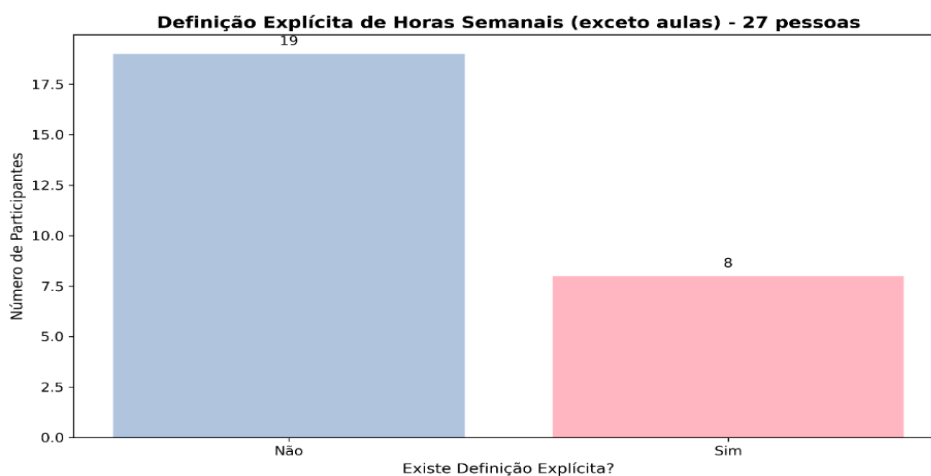
8. Coordenação na Pós-Graduação *Stricto Sensu*



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A grande parte dos docentes, 23 respondentes (85,2%) não estão exercendo o cargo de coordenador nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Somente 4 pessoas, (14,8%), ocupam esta função, o que condiz com a estrutura dos programas, onde existe um ou dois coordenadores por instituição. O gráfico mostra que a função de coordenação é limitada a um pequeno grupo de docentes, possivelmente com mais anos de atuação no programa.

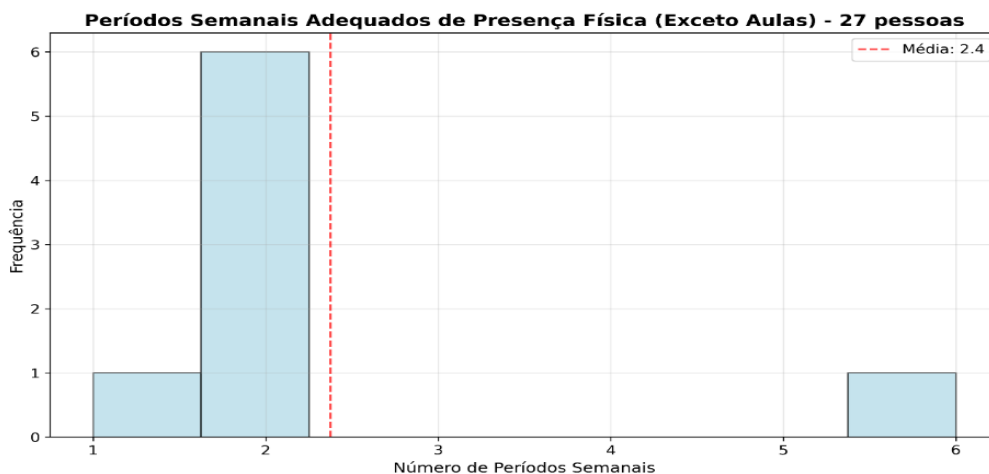
9. Definição Explícita de Horas Semanais (exceto aulas)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos docentes (19 respondentes - 70,4%) não possui uma definição explícita pela coordenação do número de horas semanais de presença institucional além da ministração de aulas. No entanto, um grupo expressivo (8 respondentes – 29,6%) indica que há, sim, tal definição, sugerindo que algumas instituições ou programas mantêm uma estrutura mais formalizada e controlada. Isso pode refletir diferentes modelos de gestão acadêmica ou níveis de exigência administrativa entre instituições, como também estar relacionado ao regime de trabalho.

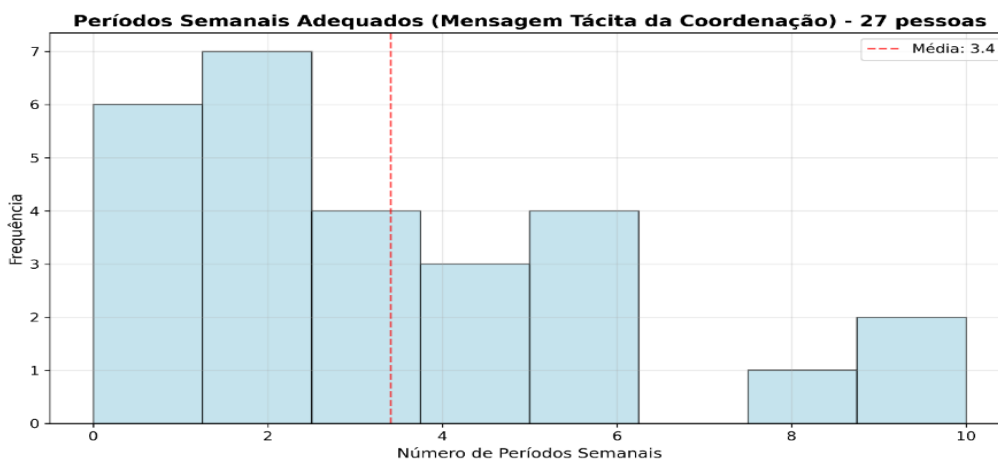
10. Períodos Semanais Adequados de Presença Física (Exceto Aulas)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A média para este item é de 4,8 períodos por semana. A distribuição mostra concentração em torno de 3 a 6 períodos, com alguns casos indicando maior envolvimento institucional. Isso revela diferentes perfis institucionais ou culturais: alguns mais presenciais, outros mais flexíveis. A média ligeiramente inferior à amostra geral pode indicar expectativas mais moderadas nas instituições representadas.

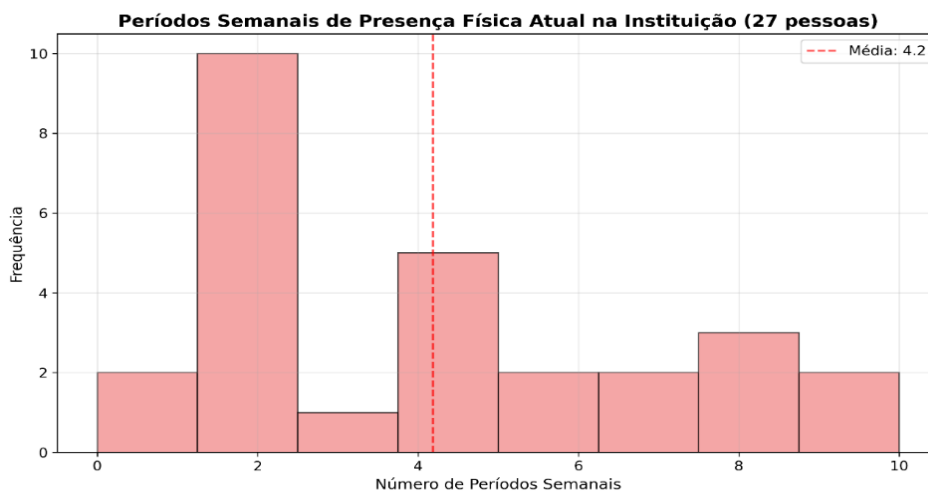
11. Períodos Semanais Adequados (Mensagem Tácita da Coordenação)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A média para este item é de 3,4 períodos semanais. A maioria das respostas se concentra entre 1 e 5 períodos semanais. Há poucos casos indicando períodos extremos. A percepção da mensagem tácita é ligeiramente inferior à amostra geral, sugerindo que os docentes desta amostra percebem expectativas mais moderadas de presença física.

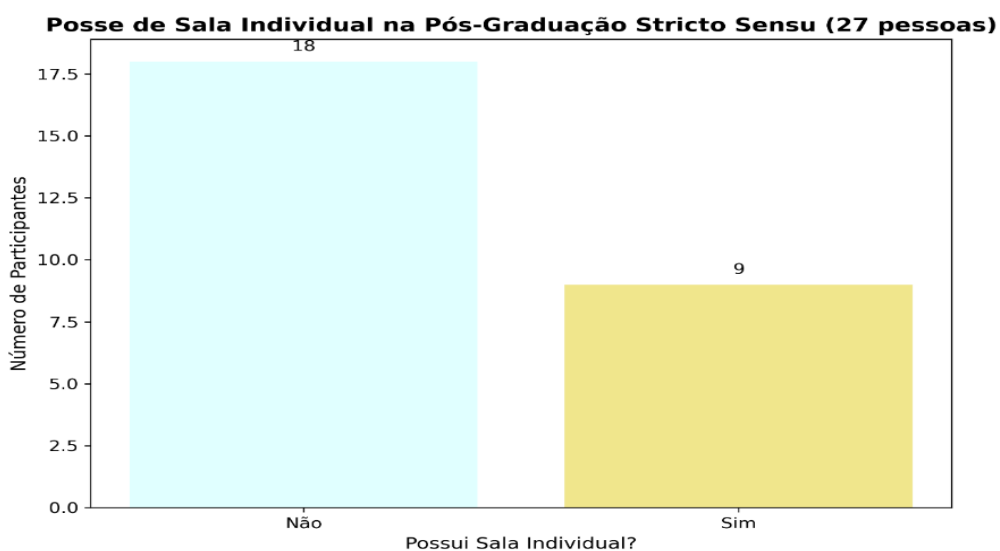
12. Períodos Semanais de Presença Física Atual na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A média para este item é de 4,2 períodos semanais. A maior parte dos respondentes reporta estar presente entre 2 a 6 períodos por semana. A média de períodos efetivos (4,2) está acima da média indicada pela mensagem tácita da coordenação (3,4), sugerindo que muitos docentes estão mais presentes do que o implicitamente exigido.

13. Posse de Sala Individual na Pós-Graduação *Stricto Sensu*



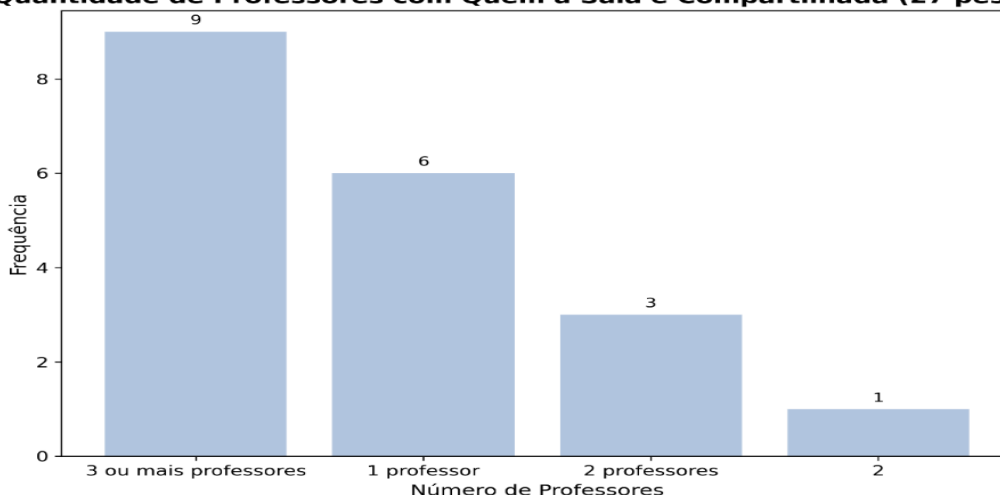
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Os participantes que não possuem sala individual são 9 respondentes (33,3%), já os que possuem são 18 respondentes (66,7%). A distribuição mostra que a maioria dos docentes não possui sala individual. Isso sugere que aproximadamente um terço

do corpo docente tem um espaço próprio de trabalho institucional, o que pode refletir políticas institucionais de infraestrutura, senioridade, ou regime de dedicação. A ausência de sala pode influenciar tanto a produtividade acadêmica quanto a presença física.

14. Quantidade de Professores com Quem a Sala é Compartilhada

Quantidade de Professores com Quem a Sala é Compartilhada (27 pessoas)

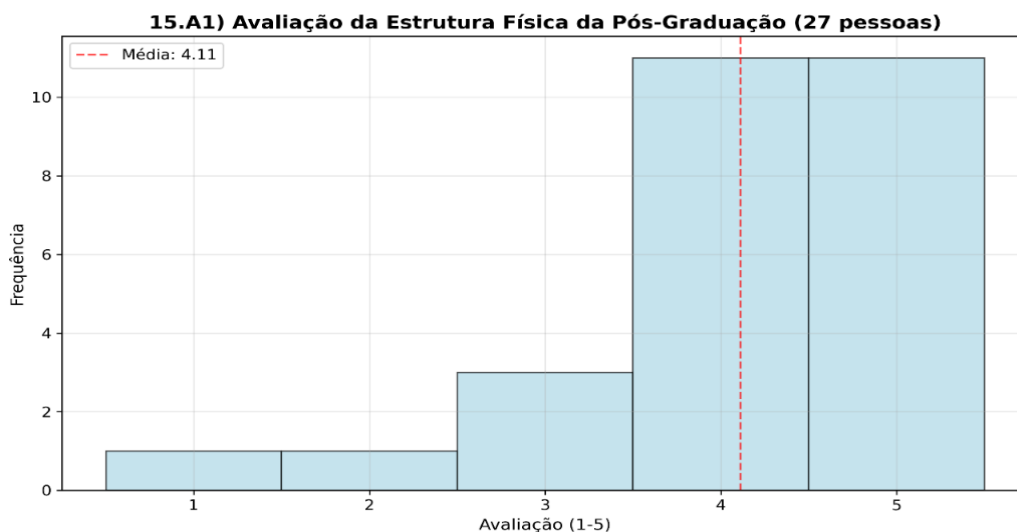


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Entre os docentes que não possuem sala individual, a maioria compartilha com múltiplos colegas. Isso sugere uma alta densidade de ocupação dos espaços de trabalho compartilhados, o que pode impactar negativamente em: concentração e produtividade; privacidade e confidencialidade; permanência prolongada na instituição.

Essa realidade pode ser um fator de desmotivação para maior presença física ou permanência fora dos horários de aula, especialmente em contextos que requerem atividades acadêmicas silenciosas, como pesquisa e orientação.

15. A1) Avaliação da Estrutura Física da Pós-Graduação

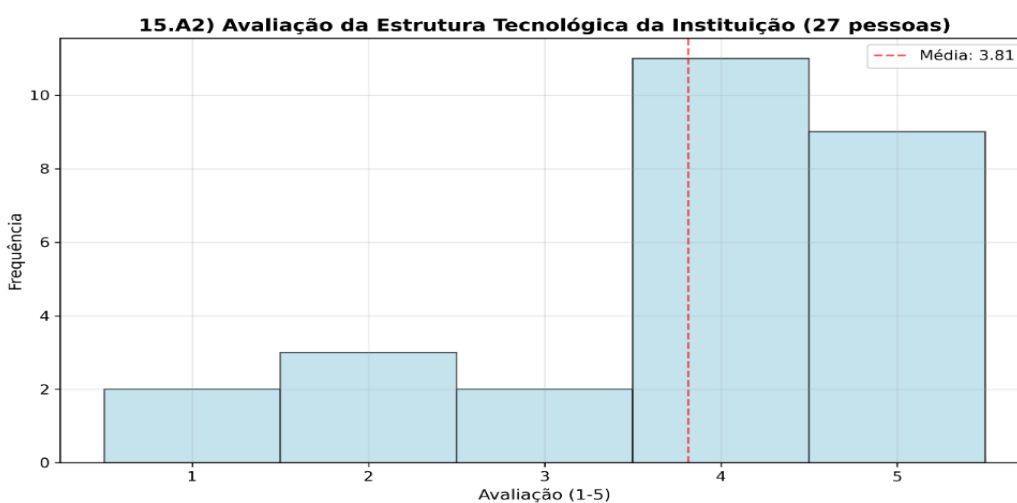


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das avaliações se concentra nas notas 4 e 5, indicando satisfação elevada com a estrutura física. Notas 3 ainda aparecem com alguma frequência, sugerindo áreas com potencial de melhoria. As notas mais baixas (1 e 2) são raras, indicando poucos casos de insatisfação severa.

A percepção geral dos docentes é positiva, mas há um segmento que enxerga limitações estruturais, possivelmente ligado a instituições com infraestrutura compartilhada ou limitada.

16. A2) Avaliação da Estrutura Tecnológica da Instituição

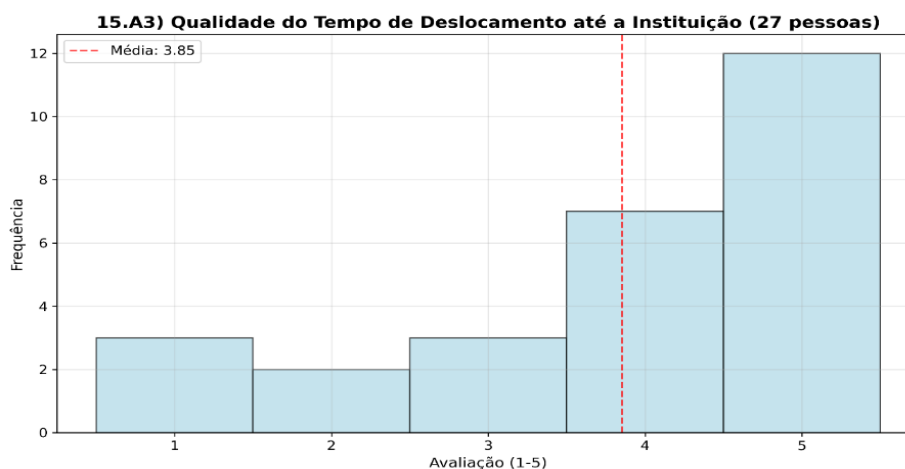


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das respostas concentra-se nas notas 4 e 5, indicando que o ambiente tecnológico é bem avaliado. Notas abaixo de 4 tem representatividade baixa e podem demonstrar algumas limitações percebidas, já a presença de algumas notas baixas indicam que as instituições têm padrões tecnológicos diferentes.

O ambiente tecnológico é bem avaliado no geral, com destaque para *internet*, *software* e computadores com funcionamento satisfatório na maioria das instituições.

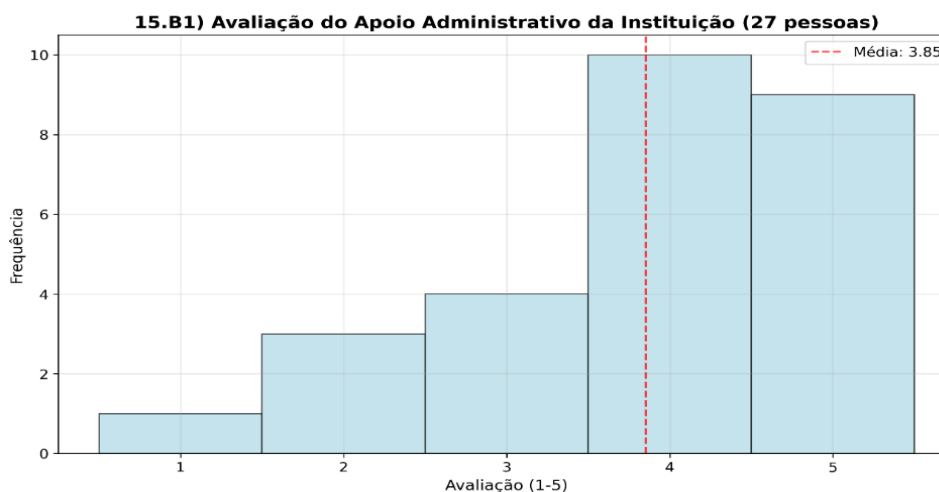
17. A3) Qualidade do Tempo de Deslocamento até a Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos docentes atribui notas entre 4 e 5, indicando que o deslocamento pode ser considerado efetivo e cômodo. Entretanto, as notas baixas, 1 e 2, mesmo que não constantes, representam um grupo que encontra dificuldades importantes no deslocamento.

18. B1) Avaliação do Apoio Administrativo da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das avaliações está concentrada nas notas 4 e 5, denotando alto nível de satisfação com o suporte administrativo. As notas 2 e 3, podem indicar que alguns professores encontram dificuldades administrativas em instituições pequenas ou em setores específicos.

O apoio administrativo também é bem avaliado, reforçando o fato de que as instituições estão propiciando uma base operacional adequada para a evolução das atividades acadêmicas.

19. B2) Avaliação da Qualidade dos Recursos Oferecidos pela Instituição

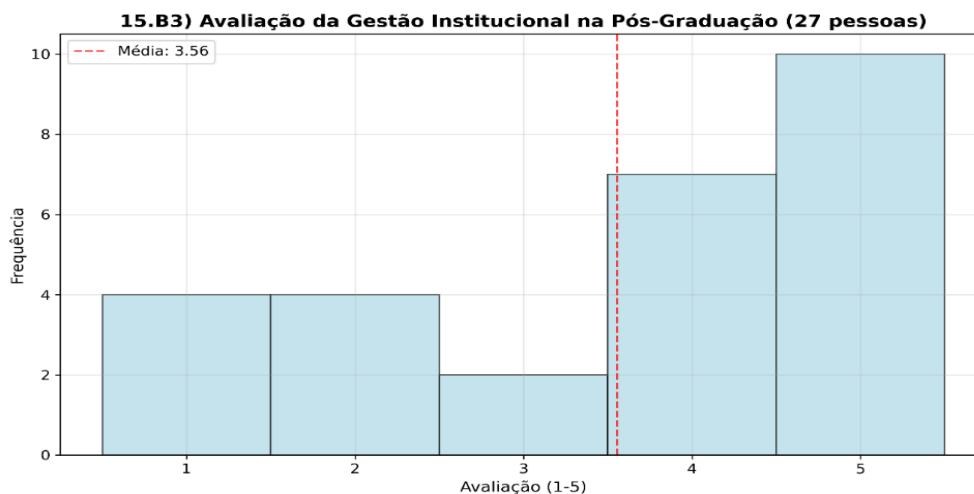


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição das avaliações mostra uma centralização das notas mais altas (4 e 5). Entretanto, também existe a presença de notas mais baixas, apontando variabilidade na qualidade dos recursos disponíveis (como softwares educacionais, suporte à pesquisa, bolsas etc.). As notas mais baixas, 1 e 2, também aparecem com frequência, revelando a deficiência em alguns instituições dos recursos acadêmicos.

Deste modo, pode-se dizer que existe uma necessidade de melhoria em recursos institucionais em determinadas instituições representadas.

20. B3) Avaliação da Gestão Institucional na Pós-Graduação

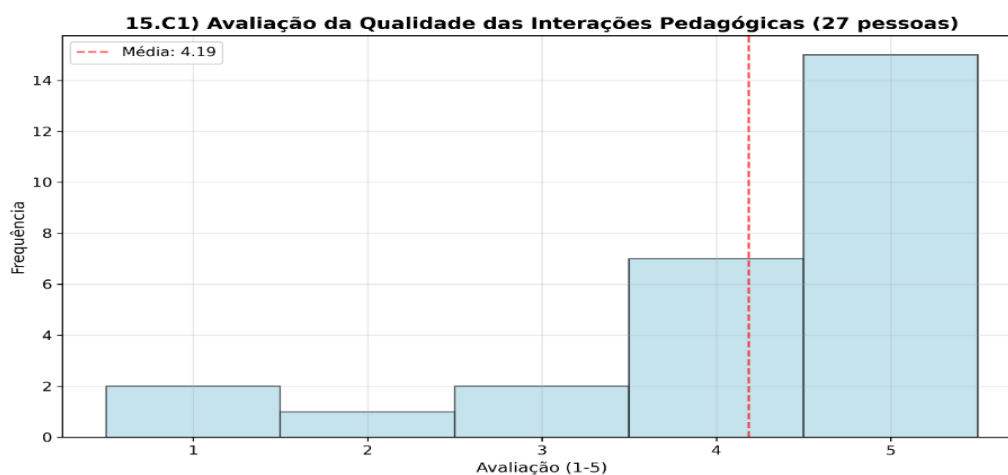


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As avaliações concentram-se entre notas 4 e 5, demonstrando confiança na liderança e no planejamento estratégico das instituições. As notas 1 e 2 indicam percepções negativas pontuais, podendo ser pertinentes à falta de clareza nas diretrizes, na comunicação, ou na própria gestão

A gestão é bem avaliada de forma geral, indicando que as instituições exercem um bom trabalho de planejamento e organização para transmitir segurança e eficiência.

21. C1) Avaliação da Qualidade das Interações Pedagógicas



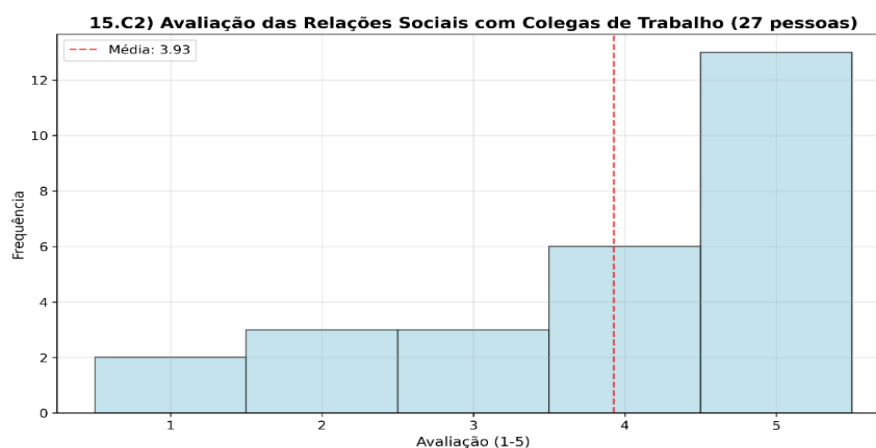
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A grande maioria das avaliações concentra-se nas notas 4 e 5, mostrando satisfação com as interações pedagógicas (orientações, bancas, reuniões etc). As

notas abaixo de 4, podem indicar que a maior parte dos docentes têm experiências pedagógicas muito positivas.

As interações pedagógicas são um ponto de elevada avaliação em toda a estrutura institucional, projetando um ambiente colaborativo e engajado.

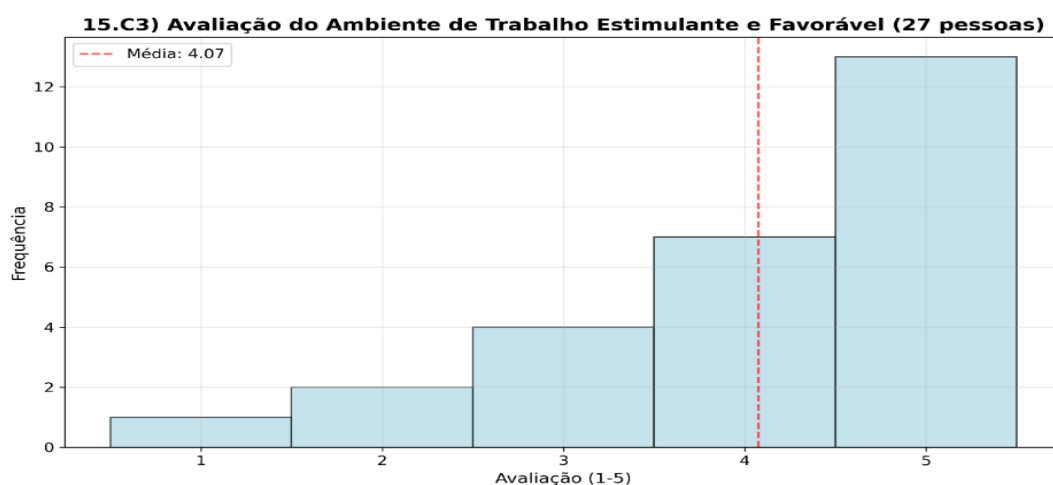
22. C2) Avaliação das Relações Sociais com Colegas de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As relações interpessoais do ambiente de trabalho revelam uma forte percepção positiva para a maior parte dos docentes que indicaram notas 4 e 5. As notas baixas indicam que contextos particulares podem ter menos inserção social. O ambiente social geralmente é saudável e colaborativo, o que favorece o bem-estar e produtividade no ambiente acadêmico.

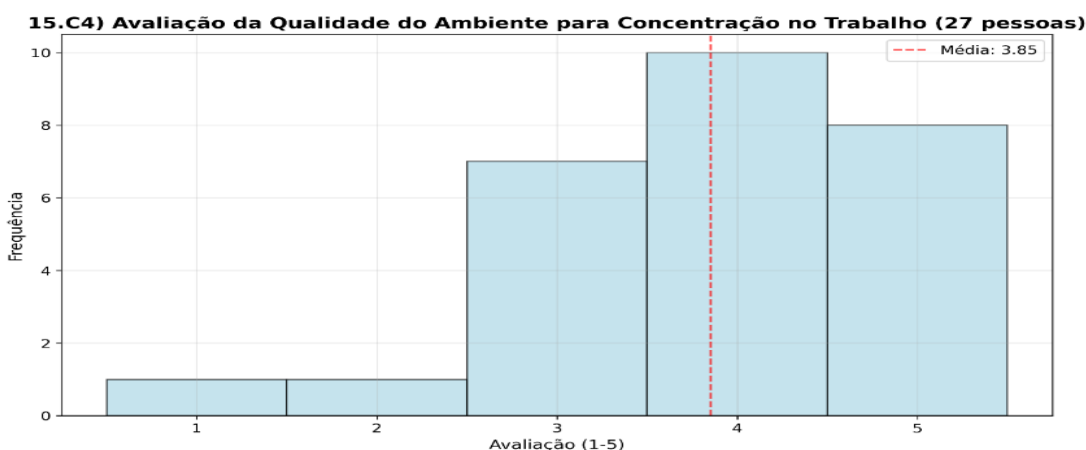
23. C3) Avaliação do Ambiente de Trabalho Estimulante e Favorável



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos docentes reflete uma percepção positiva do ambiente de trabalho, já que atribuíram notas 4 e 5. Uma pequena parcela ofertou notas menores que 4, demonstrando experiências negativas. A concentração nas notas altas sugere um ambiente onde a produtividade acadêmica e a motivação são favoráveis.

24. C4) Avaliação da Qualidade do Ambiente para Concentração no Trabalho

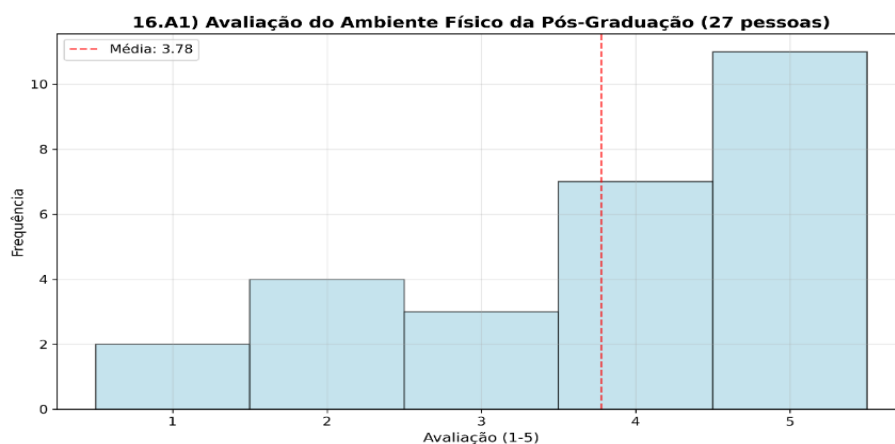


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Demonstrou-se, pelas notas 4 e 5, uma percepção positiva do ambiente para concentração. As notas 2 e 3, sinalizam casos pontuais de insatisfação, que podem estar relacionados a ambientes compartilhados ou ausência de salas individuais.

Salienta-se que, os achados indicam que bom ambiente institucional favorece a concentração dos docentes, em especial em relação as políticas que reforcem a privacidade e o foco dos docentes.

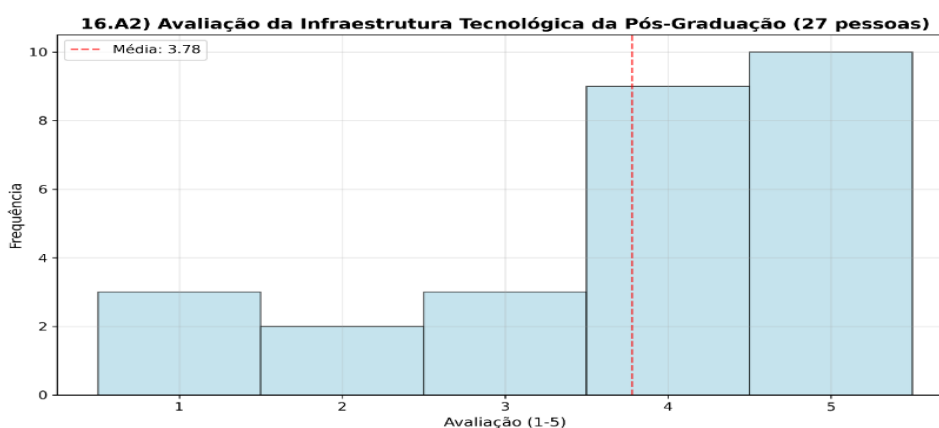
25. A1) Avaliação do Ambiente Físico da Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico indica alta satisfação com o ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, laboratórios), com notas 4 e 5. Entretanto, as notas 2 e 3, demonstram deficiências significativas percebidas pelos docentes, que podem estar relacionado a uma estrutura física precária, a espaços compartilhados, ou ausência de laboratórios equipados. Existe a indicação de uma percepção geral positiva, com áreas específicas que demandam investimentos/reformas para melhor atender carências do corpo docente.

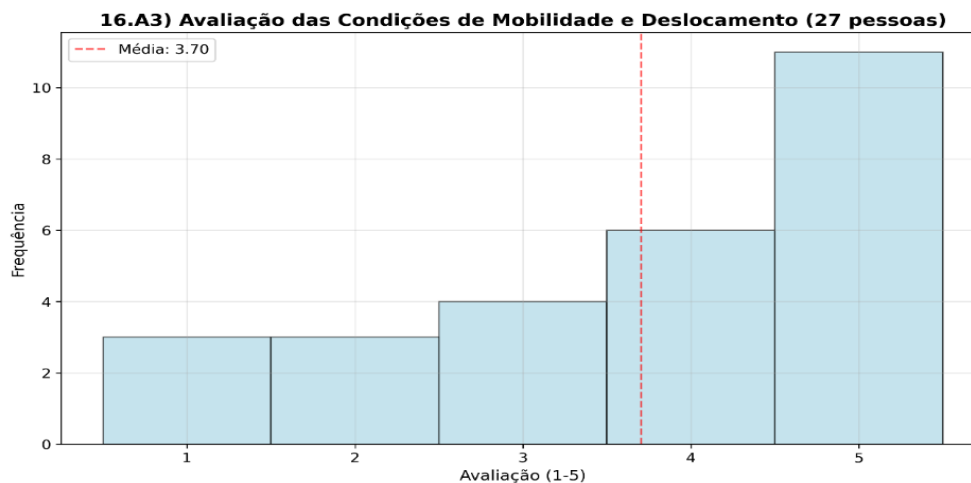
26. A2) Avaliação da Infraestrutura Tecnológica da Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A infraestrutura tecnológica é tida como satisfatória por grande parte dos docentes, já que ofertaram notas 4 e 5. A notas 2 e 3, demonstram que alguns respondentes encontram limitações tecnológicas, podendo essas deficiências estarem ligadas a *internet* instável, *software* desatualizado, e equipamentos insuficientes.

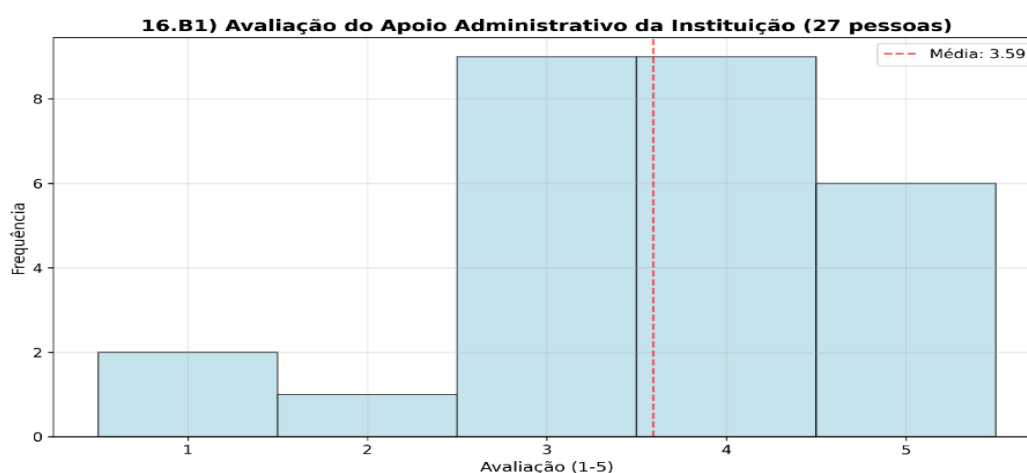
27. A3) Avaliação das Condições de Mobilidade e Deslocamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Para a facilidade de mobilidade e deslocamento até a instituição, a maior parte das notas ficou concentrada entre 4 e 5, indicando que a percepção geral é positiva quanto à facilidade de mobilidade e deslocamento até a instituição. Entretanto, a presença de notas 2 e 3 aponta que alguns docentes encontram obstáculos importantes para o deslocamento, representando uma barreira potencial à presença física regular.

28. B1) Avaliação do Apoio Administrativo da Instituição

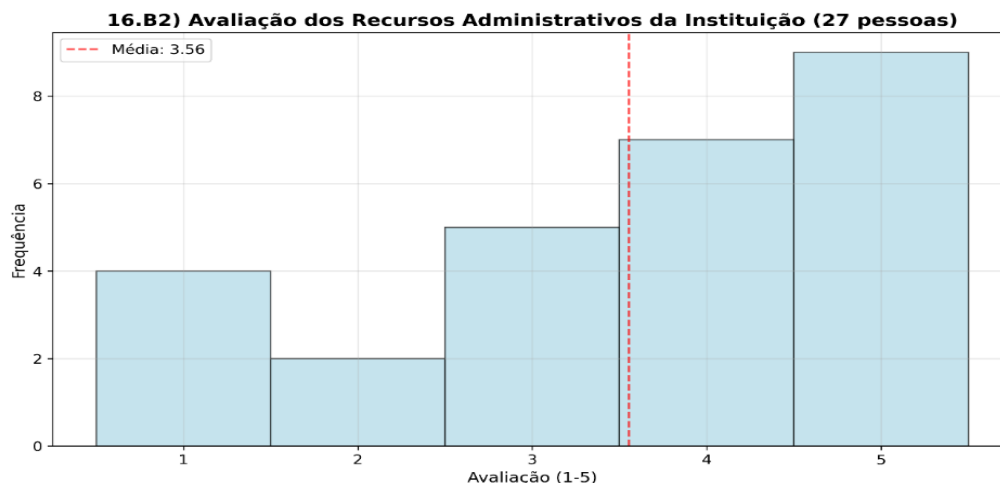


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O Gráfico demonstra uma boa percepção geral do apoio administrativo. As notas mais baixas, 2 e 3, indicam que parte dos docentes enfrenta dificuldades com a gestão administrativa.

Deste modo, pode-se dizer que, a estrutura administrativa é bem avaliada, mas a necessidade de melhoria na consistência e agilidade do suporte oferecido.

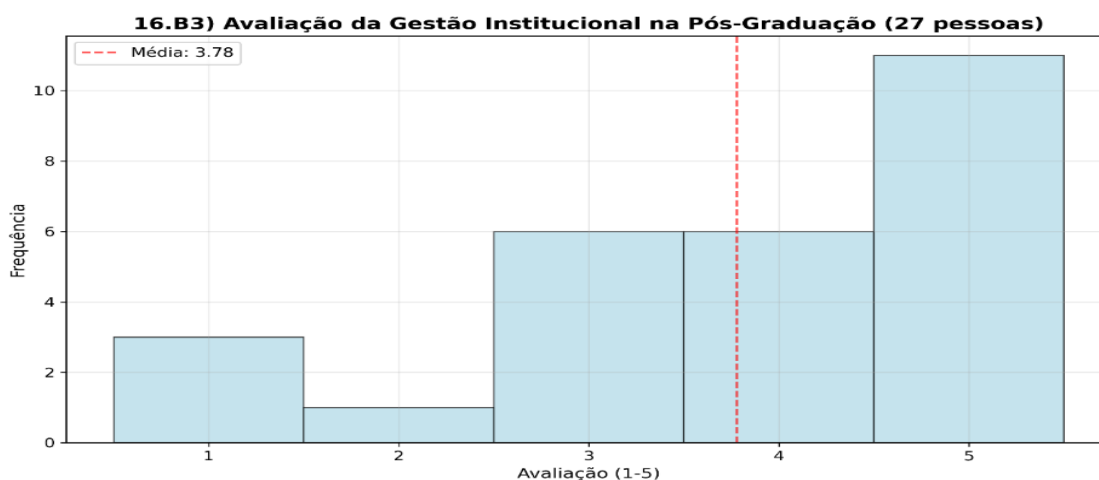
29. B2) Avaliação dos Recursos Administrativos da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico reflete aprovação dos recursos fornecidos, como *softwares* educacionais; apoio à pesquisa; financiamento e bolsas. As notas baixas são menos frequentes, demonstrando que alguns docentes ainda percebem limitações e desigualdade no acesso aos recursos. O sistema de recursos administrativos das instituições é bem avaliado na média, e reforça um ambiente de apoio acadêmico robusto e importante para o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa.

30. B3) Avaliação da Gestão Institucional na Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Percebe-se que, existe uma profunda confiança na liderança e planejamento da pós-graduação. As notas mais baixas indicam docentes com visões mais críticas, demonstrando oportunidades de melhoria nas instituições ou unidades específicas. A concentração nas notas 4 e 5, mostram que a gestão é vista como eficiente pela maioria.

31. C1) Avaliação das Interações Pedagógicas na Pós-Graduação

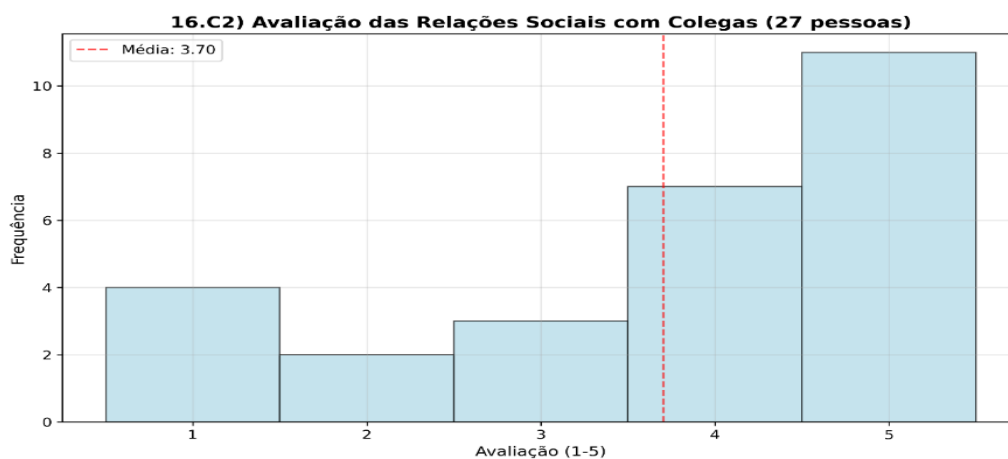


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A notas 4 e 5, sinalizam uma forte percepção positiva quanto à qualidade das interações pedagógicas, compreendendo orientações, bancas, reuniões, aulas e relação com a coordenação. As notas mais baixas demonstram sinais de insatisfação nesse aspecto.

Deste modo, verifica-se que o ambiente pedagógico é amplamente percebido como colaborativo e funcional, pontos fortes da estrutura social.

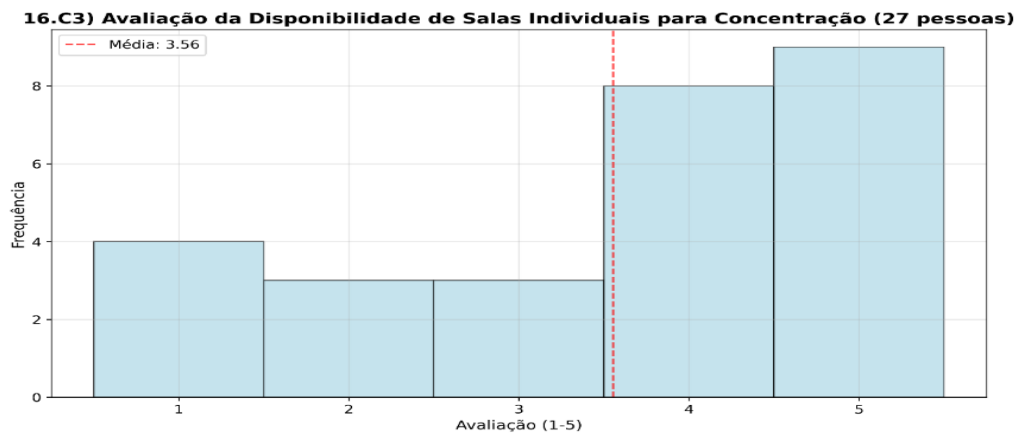
32. C2) Avaliação das Relações Sociais com Colegas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As notas 4 e 5, revelam uma percepção positiva das relações sociais entre docentes (bate-papo, troca de informações, convivência informal). A existência de notas mais baixas indica variações na experiência social, mas a maioria observa o ambiente como favorável. As relações entre as pessoas é o ponto forte da estrutura social, favorecendo a colaboração acadêmica e maior engajamento institucional.

33. C3) Avaliação da Disponibilidade de Salas Individuais para Concentração



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As notas 4 e 5, indica que há instituições possuem boa oferta de salas individuais. Entretanto a presença de notas baixas (1 a 3) indicam escassez ou desigualdade importante na disponibilidade desses espaços.

Informa-se que, a disponibilidade de salas individuais não é satisfatória para todos. É um ponto de importante para melhoria institucional, principalmente em locais onde se esperam atividades de pesquisa, orientação e produção científica.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a satisfação dos docentes no ambiente físico da instituição:

34. Classificação de Importância para Satisfação

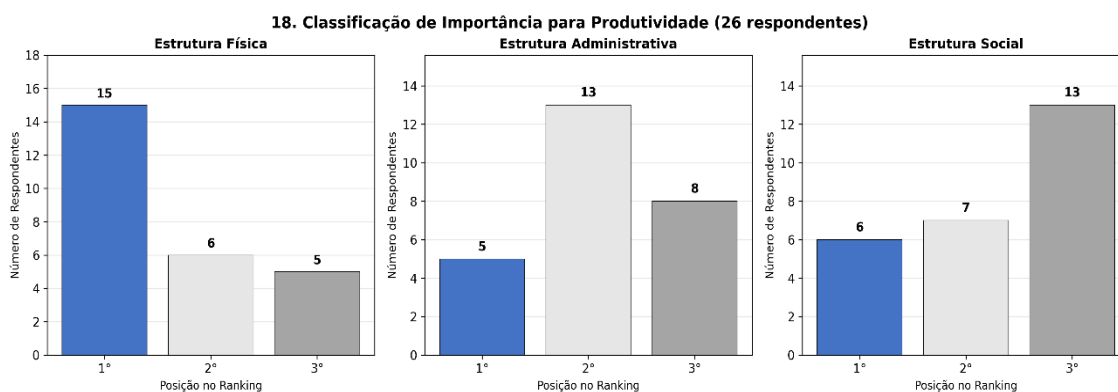


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a satisfação dos docentes no ambiente físico da instituição. A estrutura física, com 12 respondentes (46,2%) foi classificada em primeiro lugar. Em segundo lugar ficou a estrutura social, com 9 respondentes (34,6%). e a estrutura administrativa, com 6 respondentes (19,2%), ficou em terceiro lugar na ordem de preferência informada pelos docente para a satisfação no ambiente físico institucional.

A estrutura física é percebida como um fator importante para a satisfação no ambiente de trabalho, com uma tendência ligeiramente maior para classificações de alta importância.

35. Classificação de Importância para Produtividade

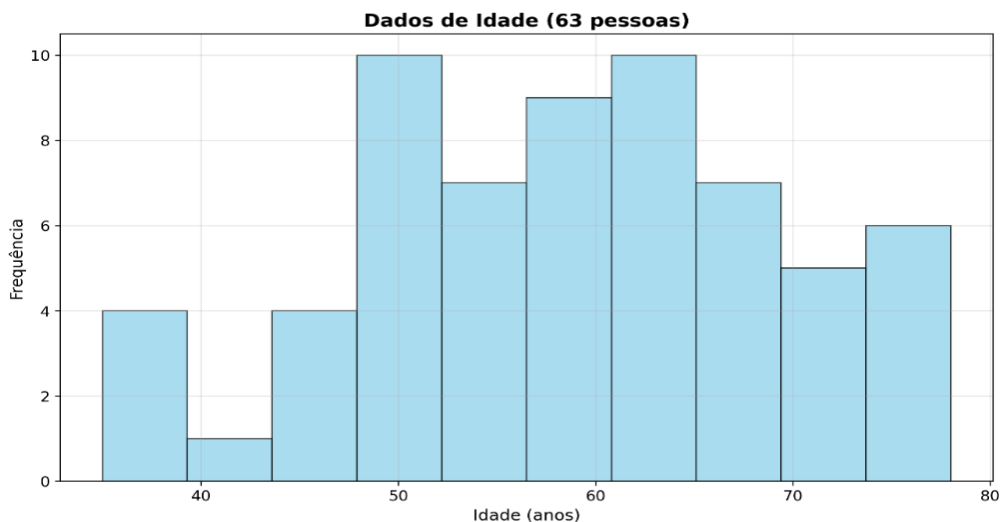


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a produtividade dos docentes no ambiente físico da instituição. Para produtividade, a estrutura física surge como prioritária, com 15 respondentes (57,7%) classificando-a em primeiro lugar, a estrutura social vem em segundo lugar, com 07 respondentes (23,1%), e a estrutura administrativa, com 5 respondentes (19,5%), ficou em terceiro lugar. A estrutura física é percebida como o condição fundamental para a produtividade acadêmica, destacando a importância de salas adequadas, equipamentos funcionais e ambiente físico propício ao trabalho.

Apêndice F – Análise do Questionário

1. Dados de Idade

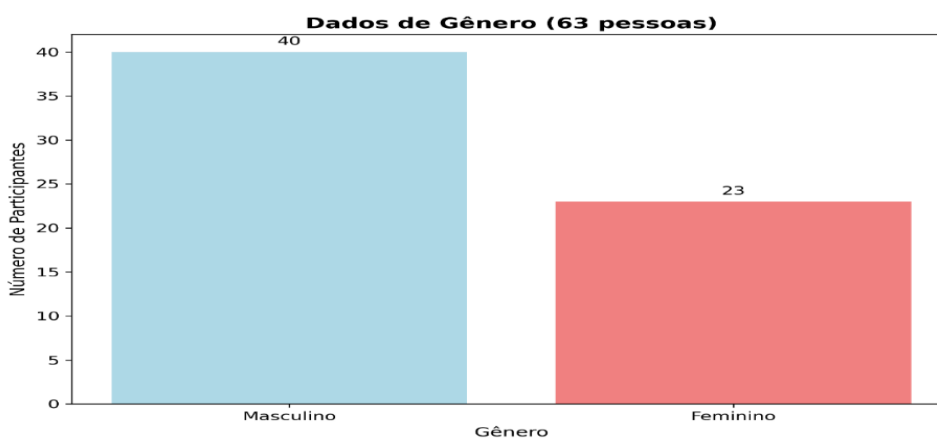


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A idade mínima é de 35 anos e a idade máxima é 78 anos, sendo média da idade, aproximadamente, 59 anos.

O gráfico mostra uma distribuição com concentração principal na faixa entre 50 e 70 anos. Existem menos indivíduos nas faixas etárias mais jovens (abaixo de 45) e mais idosas (acima de 75). A amostra apresenta um perfil de maturidade profissional, com predominância de docentes experientes.

2. Dados de Gênero

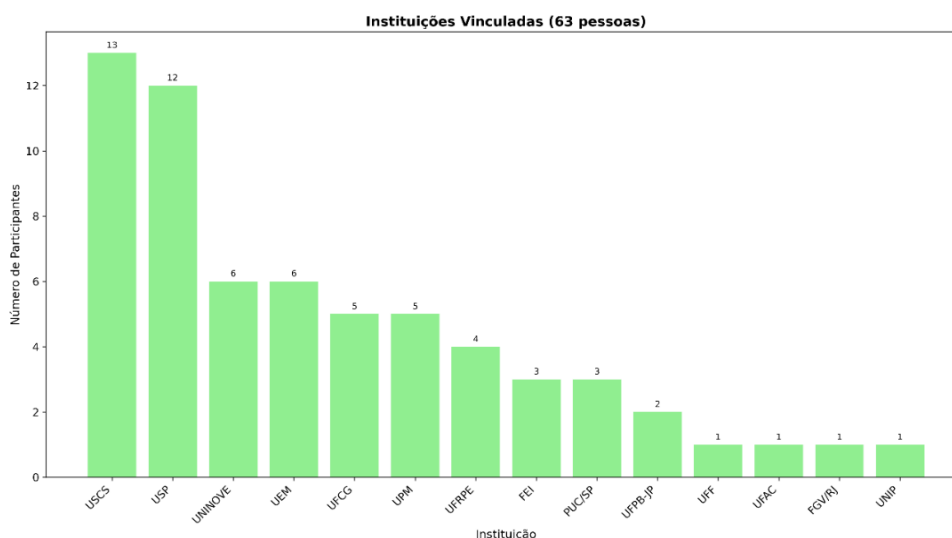


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Os dados indicam uma predominância de docentes do sexo masculino, 40 indivíduos (63,5%), em relação ao sexo feminino: 23 indivíduos (36,5%)

O gráfico de barras mostra claramente que há uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino na amostra analisada. Apesar dessa predominância, a distribuição entre os gêneros permite comparações razoáveis, em análises futuras segmentadas por gênero.

3. Instituições Vinculadas:

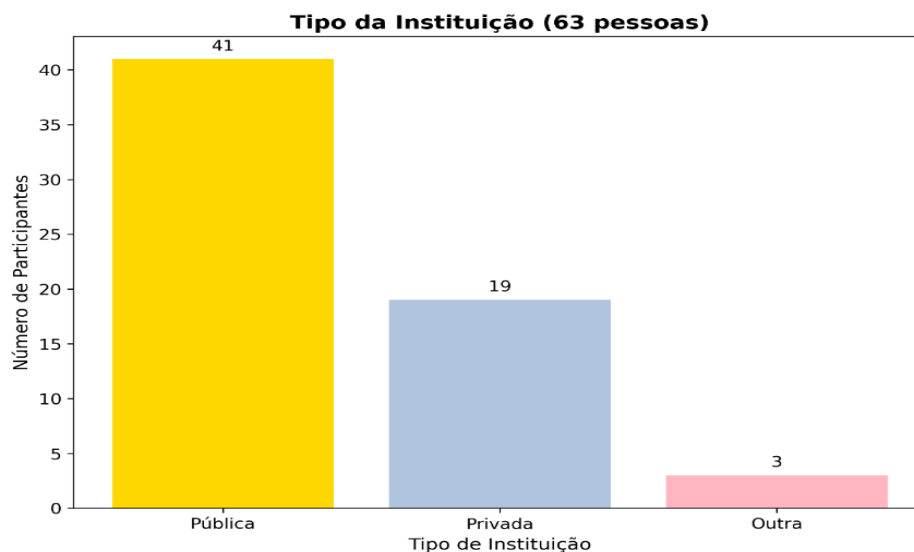


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Distribuição das Instituições está definida da seguinte forma: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, com 13 respondentes, a USP - Universidade de São Paulo, com 12 respondentes; a UNINOVE - Universidade Nove de Julho, com 6 respondentes; a UEM - Universidade Estadual de Maringá, com 6 respondentes; a UFCG - Universidade Federal de Campina Grande, com 5 respondentes; a UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie, com 5 respondentes; a UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco, com 4 respondentes, a FEI - Centro Universitário da FEI, com 3 respondentes, a PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com 3 respondentes e Outras instituições, com 6 respondentes

A USCS e a USP são as instituições mais representadas, cada uma com 13 e 12 representantes respectivamente, seguidas pela UNINOVE e UEM (6 cada). A distribuição mostra uma concentração significativa em instituições públicas e municipais de grande porte, com forte representação do estado de São Paulo.

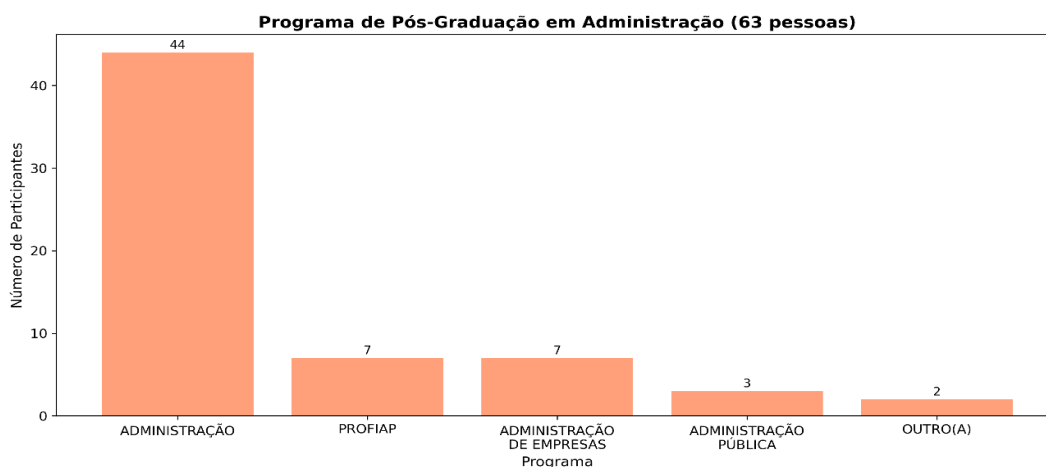
4. Tipo da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição mostra uma predominância das instituições públicas, com quase dois terços dos participantes, 65,1%, representando as instituições privadas, 30,2%. A presença da categoria "Outra", embora pequena, sugere a existência de instituições que não se enquadram nos modelos tradicionais de classificação, ou possivelmente, tenha ocorrido um equívoco no preenchimento. A predominância pública reflete a natureza dos respondentes, com maior participação de universidades federais, estaduais e municipais.

5. Programa de Pós-Graduação em Administração



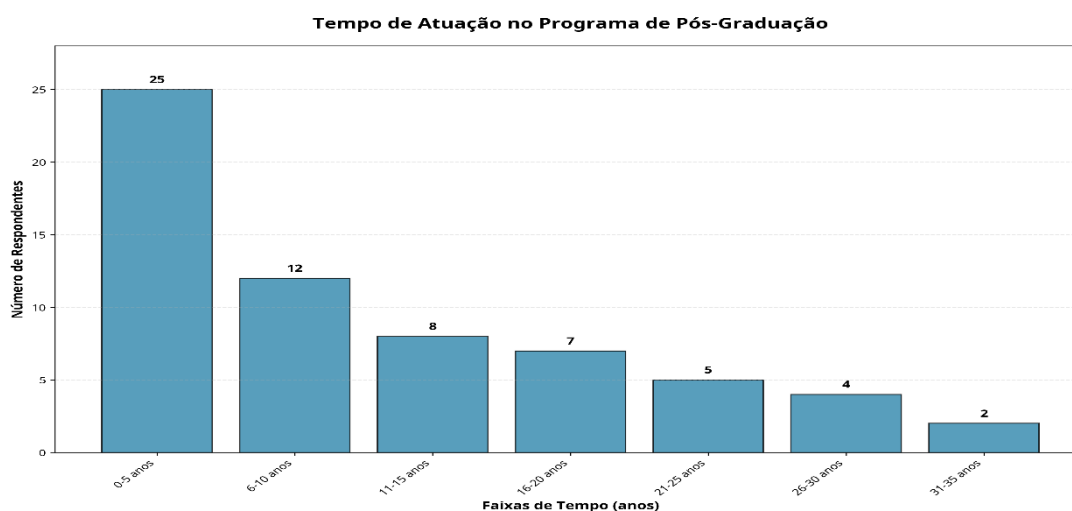
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição dos programas *stricto sensu* está feita na seguinte ordem: ADMINISTRAÇÃO, com 44 respondentes (69,8%), PROFIAP - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL com 7 respondentes (11,1%), ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, com 7 respondentes (11,1%), ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, com 3 respondentes (4,8%) e OUTRO(A), com 2 respondentes (3,2%)

A grande maioria dos respondentes está vinculada ao programa genérico de Administração. Os programas específicos de Administração de Empresas e PROFIAP representam frações menores, indicando especializações mais focadas ou menos comuns entre os participantes.

Observação: Parte dos professores pode não ter colocado o nome do programa corretamente.

6. Tempo de Atuação no Programa de Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

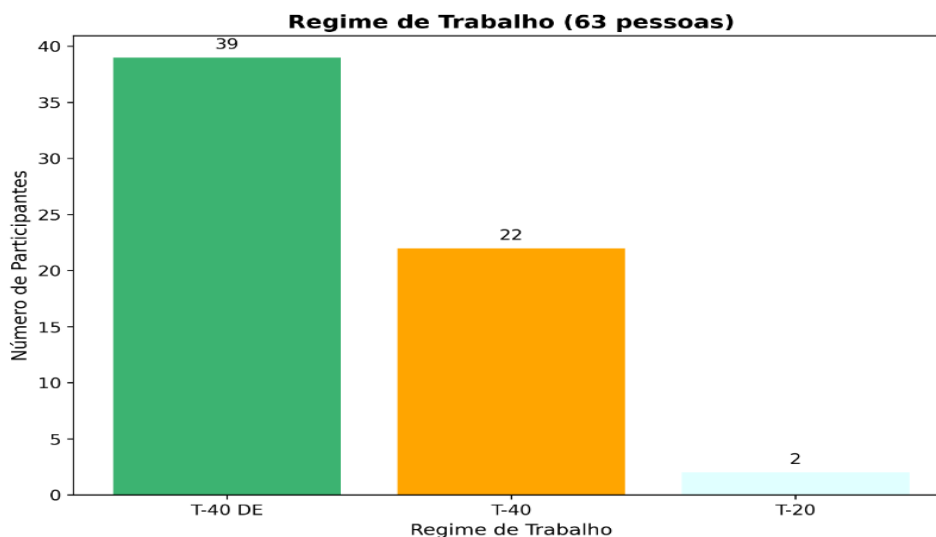
As estatísticas demonstram os seguintes dados: o tempo mínimo de atuação no programa de pós-graduação é de menos de 1 ano, e o máximo é de 35 anos

O gráfico demonstra uma distribuição com grande concentração nos primeiros anos de atuação, indicando a presença preponderante de recém-ingressos no programa. Entretanto, existe representação importante de profissionais com longa experiência, demonstrando 2 perfis principais: recém-ingressos no programa e profissionais experientes.

Prevalece a predominância respondentes com até 5 anos de atuação, mostrando uma renovação no corpo docente, em contrapartida existe um grupo que

está no programa há muito tempo, entre 6 a 20 anos, o que indica constância institucional.

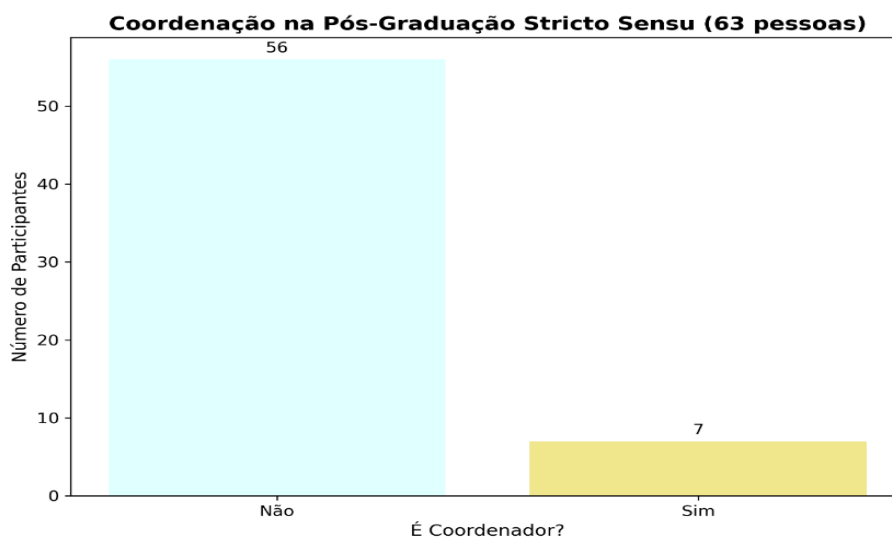
7. Regime de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos participantes (96,8%) possui o regime de 40 horas semanais, com ou sem dedicação exclusiva. Ou seja, o regime T-40 DE é um grupo significativo, com dedicação incondicional à instituição. Uma minoria indica atuação parcial (T-20). Depreende-se que o corpo docente participante possui carga horária alto, e comprometimento profissional, favorecendo pesquisa e envolvimento institucional.

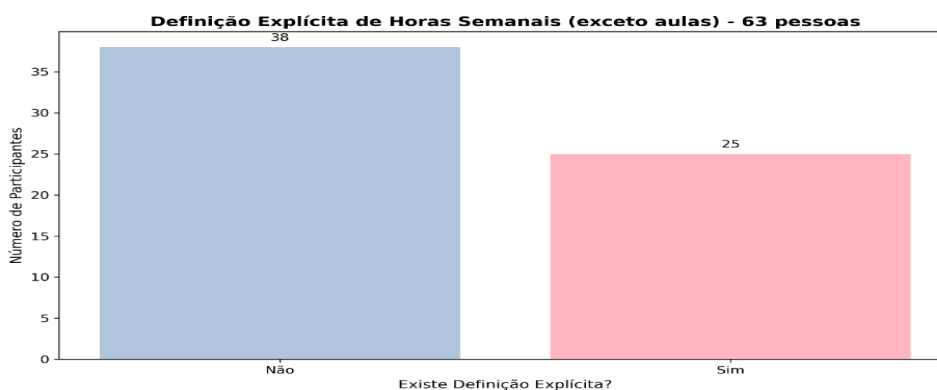
8. Coordenação na Pós-Graduação Stricto Sensu



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A grande parte dos docentes, 56 respondentes (89%) não estão exercendo o cargo de coordenador nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Somente 7 pessoas, (11,1%), ocupam esta função, o que condiz com a estrutura dos programas, onde existe um ou dois coordenadores por instituição. O gráfico mostra que a função de coordenação é limitada a um pequeno grupo de docentes, possivelmente com mais anos de atuação no programa.

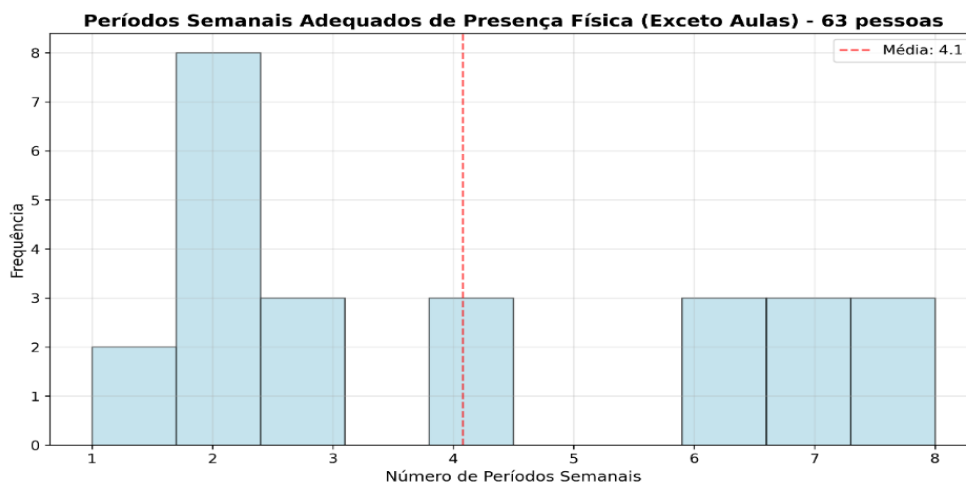
9. Definição Explícita de Horas Semanais (exceto aulas)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria dos docentes (60,3%) não possui uma definição explícita pela coordenação do número de horas semanais de presença institucional além da ministração de aulas. No entanto, um grupo expressivo (39,7 %) indica que há sim tal definição, o que sugere que algumas instituições ou programas mantêm uma estrutura mais formalizada e controlada. Isso pode refletir diferentes modelos de gestão acadêmica ou níveis de exigência administrativa entre instituições, como também estar relacionado ao regime de trabalho.

10. Períodos Semanais Adequados de Presença Física (Exceto Aulas)

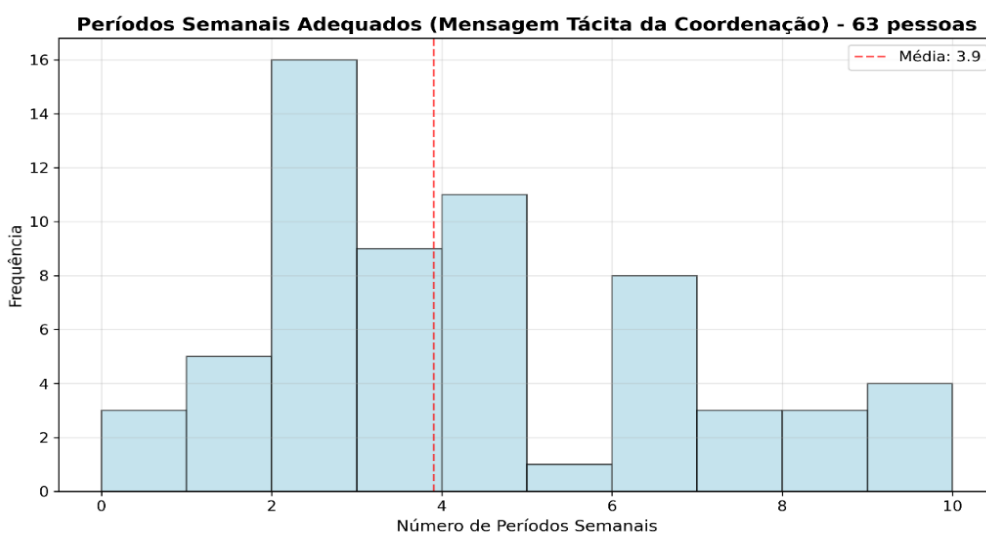


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A distribuição mostra dois picos de preferência: um grupo considera 3 a 4 períodos como adequados, outro grupo considera 7 a 8 períodos, indicando maior envolvimento institucional, com média de 4,8 períodos semanais.

Isso revela dois perfis institucionais ou culturais distintos: um mais presencial, outro mais *home office*. Docentes em instituições privadas indicam, em média, maior presença física semanal (fora das aulas) do que os de instituições públicas. A diferença, embora moderada, pode indicar cultura institucional distinta, com expectativas de presença mais acentuadas nas instituições privadas.

11. Períodos Semanais Adequados (Mensagem Tácita da Coordenação)

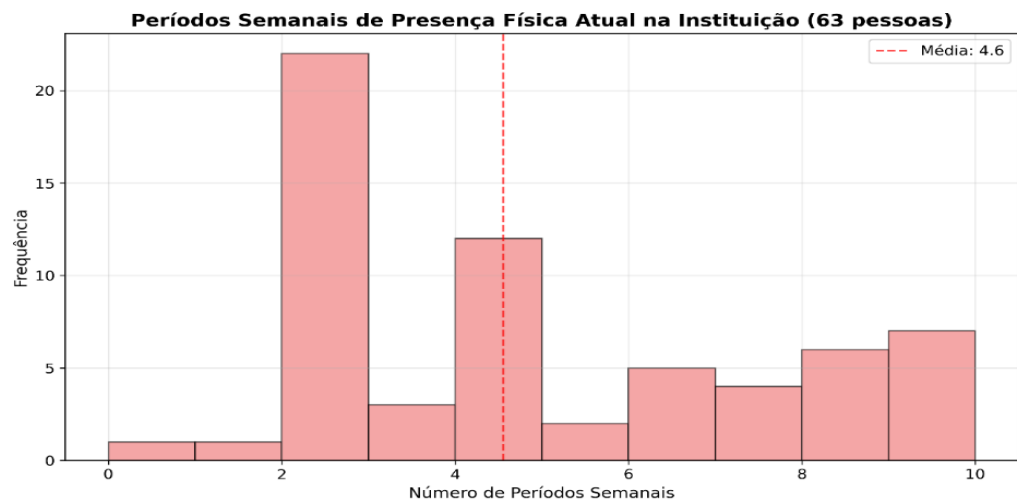


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das respostas se concentra entre 2 e 6 períodos semanais. Há poucos casos indicando períodos extremos, de 10 períodos. Em comparação com a mensagem explícita da análise anterior, os dados tácitos indicam uma percepção ligeiramente inferior, de 3,9% de períodos semanais.

A percepção da mensagem tácita de presença é mais elevada entre docentes de instituições públicas do que nas privadas. Isso sugere que, mesmo sem orientação explícita, docentes em instituições públicas sentem uma expectativa maior de permanência física. Nas privadas, embora a mensagem explícita seja mais forte, a percepção tácita mostra uma expectativa mais moderada.

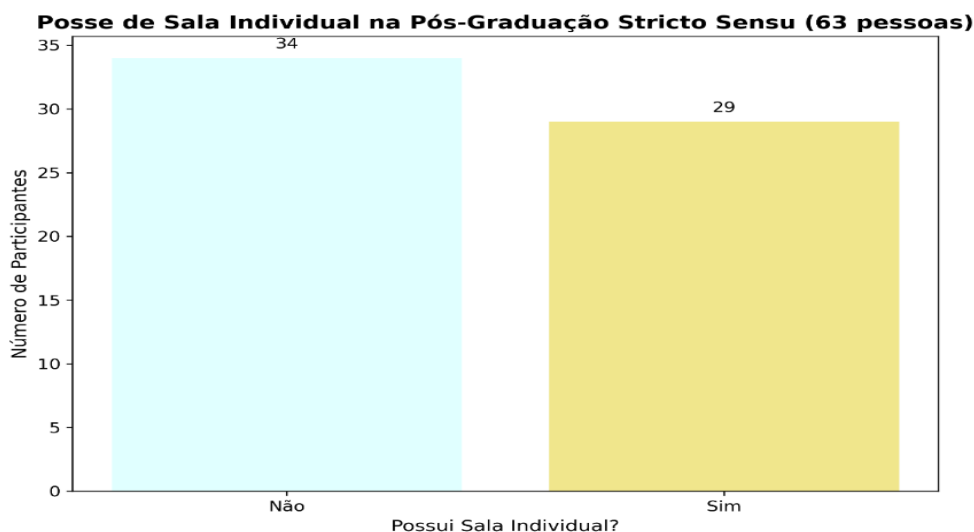
12. Períodos Semanais de Presença Física Atual na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte dos respondentes reporta estar presente entre 2 e 7 períodos por semana. A média de períodos efetivos (4,6) está ligeiramente acima da média indicada pela mensagem tácita da coordenação (3,9), sugerindo que muitos docentes estão mais presentes do que o implicitamente exigido.

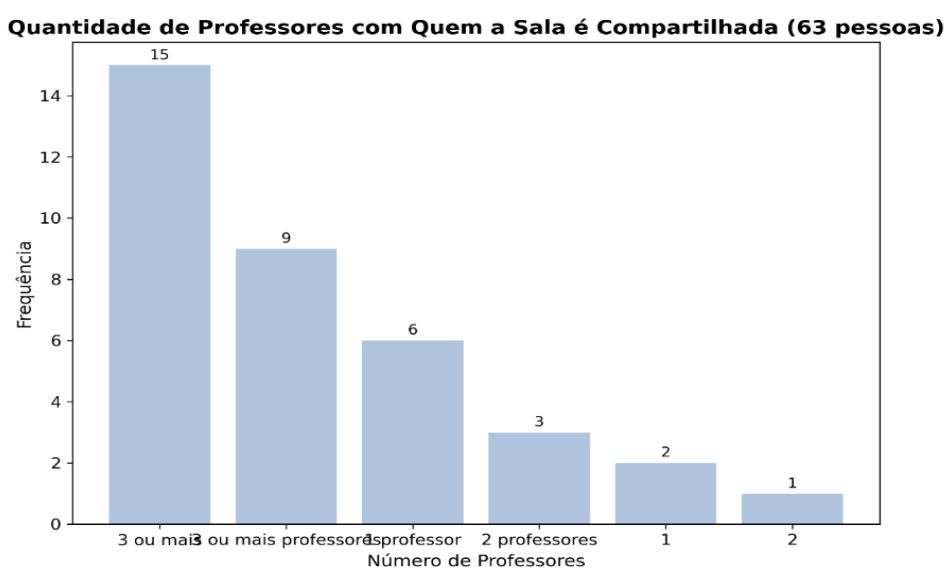
13. Posse de Sala Individual na Pós-Graduação *Stricto Sensu*



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Os participantes que não possuem sala individual são 34 respondentes (54,0%), já os que possuem são 29 respondentes (46,0%). Isso sugere que cerca da metade dos docentes tem um espaço próprio de trabalho na instituição, o que pode representar políticas institucionais de infraestrutura, gestão ou regime de dedicação. Possuir sala individual pode influenciar a produtividade acadêmica e a presença física, o que favorece a permanência do docente na instituição.

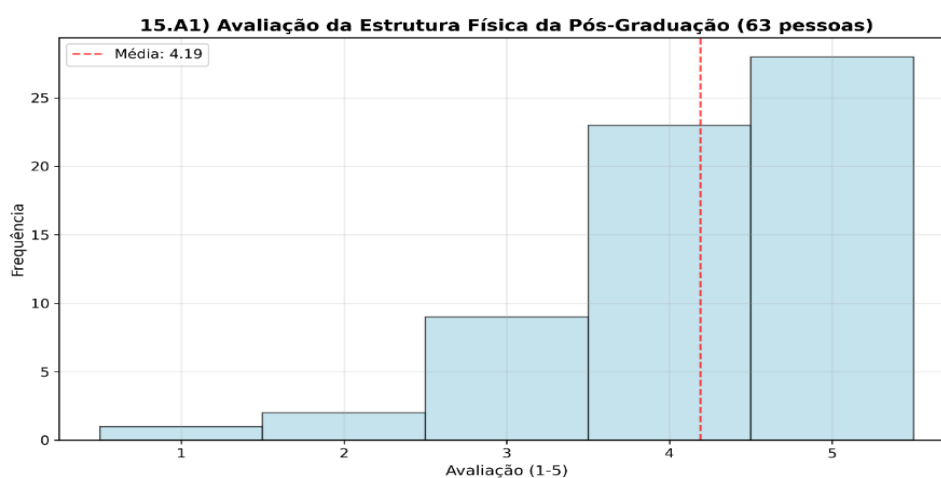
14. Quantidade de Professores com Quem a Sala é Compartilhada



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parcela dos docentes que não possuem sala própria divide sua sala com 3 ou mais colegas (25 respondentes (73,5%); 5 respondentes (14,7%) dividem a sala com mais 2 pessoas, e 4 respondentes (11,8%) a dividem com mais 1 pessoa. Tal fato indica uma alta densidade de ocupação dos espaços de trabalho compartilhados, o que pode impactar negativamente na concentração e na produtividade, além das questões relacionadas à privacidade, podendo interferir na permanência prolongada na instituição.

15. A1) Avaliação da Estrutura Física da Pós-Graduação

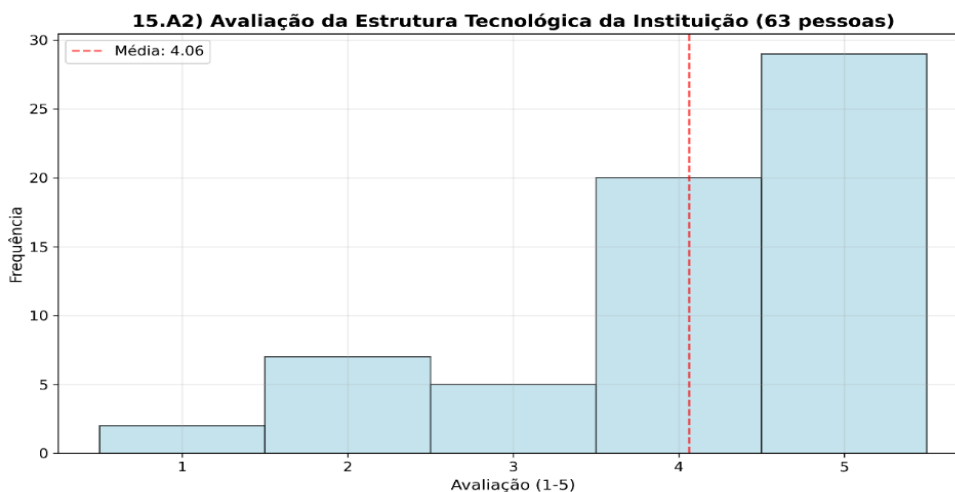


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das avaliações estão centralizadas nas notas 4 e 5, sugerindo satisfação alta com a estrutura física. Notas 3 aparecem com certa frequência, indicando áreas que devem melhorar, as notas 2 são raras, demonstrando poucos casos de insatisfação sérios.

A percepção total dos docentes é positiva, mas existe um grupo que enxerga ver limitações na estrutura física, certamente este grupo pertence a instituições com infraestrutura precária.

15. A2) Avaliação da Estrutura Tecnológica da Instituição

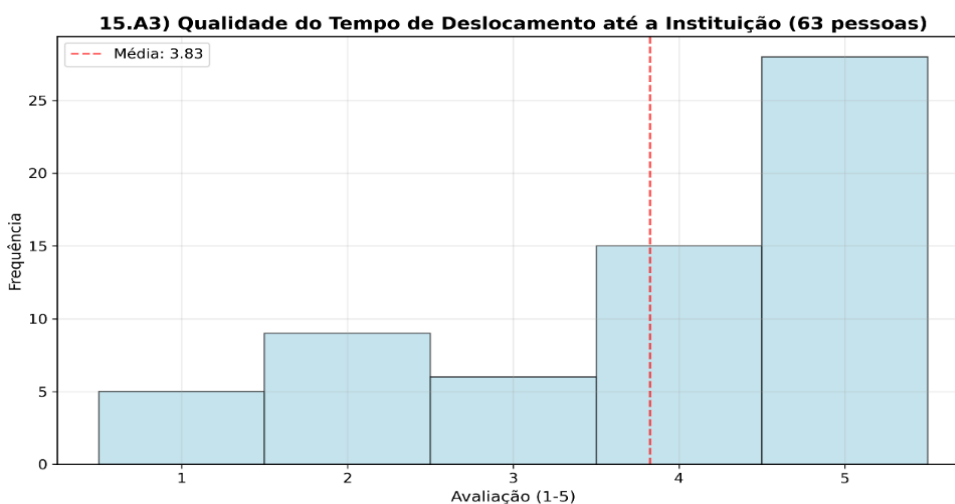


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte das respostas foram de notas máximas (5), indicando elevada satisfação com infraestrutura tecnológica. Notas de 4 abaixo são minoria, mostrando que existem uma percepção mínima de inadequação tecnológica nas instituições.

O ambiente tecnológico foi muito bem avaliado, com ênfase para *internet*, *software* e computadores com funcionamento satisfatório nas instituições.

15. A3) Qualidade do Tempo de Deslocamento até a Instituição

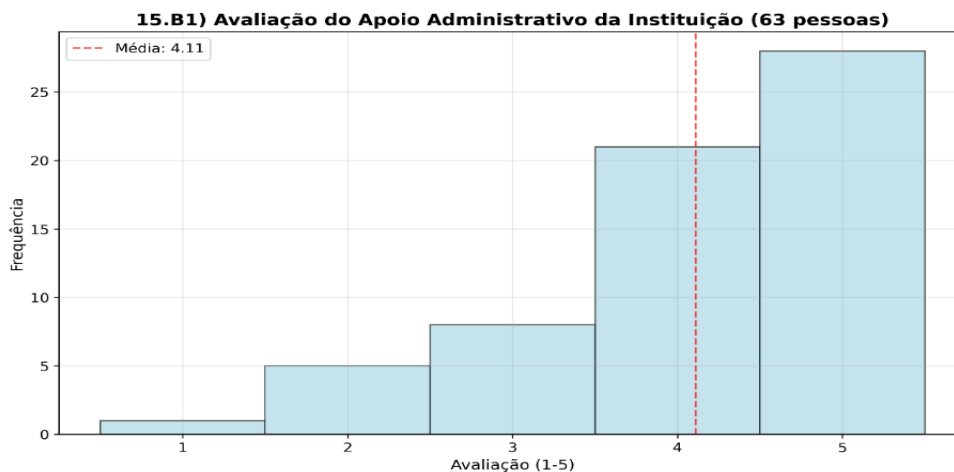


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Grande parte dos docentes atribuem notas entre 4 e 5ª qualidade do deslocamento, demonstrando que este é considerado naturalmente confortável ou eficiente. Notas baixas 1 e 2, apesar de menos constantes, indicam um grupo que

enfrenta problemas no deslocamento. Essas respostas podem indicar diferenças geográficas e logísticas pessoais.

15. B1) Avaliação do Apoio Administrativo da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As avaliações concentram-se nas notas 4 e 5, indicando muita satisfação com o suporte administrativo. As notas 2 e 3, demonstram que alguns docentes encontram dificuldades administrativas, em setores pontuais ou em instituições que possui um suporte administrativo menor.

O apoio administrativo bem avaliado indica que as instituições proporcionam uma gestão administrativa adequada para o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

15. B2) Avaliação da Qualidade dos Recursos Oferecidos pela Instituição

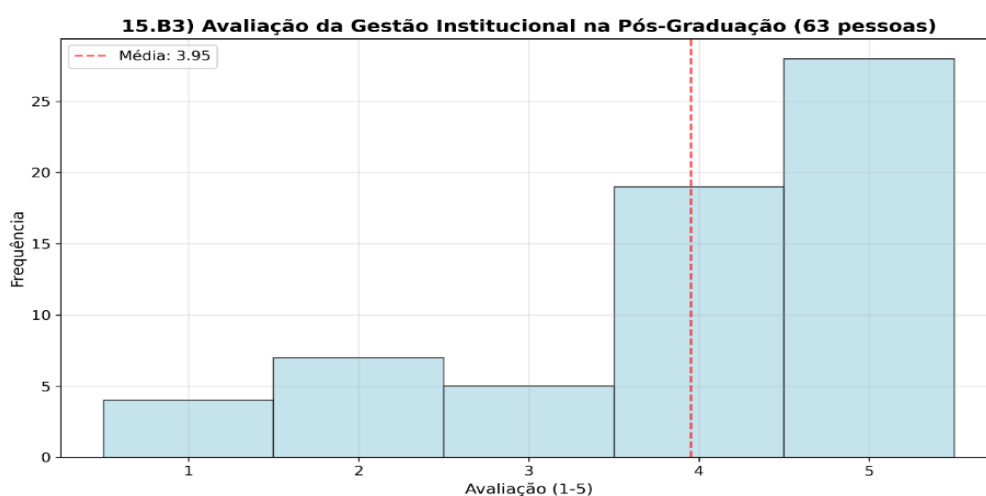


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Foi indicado grau de satisfação elevado com os recursos disponíveis (como softwares educacionais, suporte à pesquisa, bolsas, etc) pela maioria dos docentes, com 4 ou 5. As notas 2 e 3, indicaram que um certo número de instituições apresenta deficiências neste ponto, em específico.

A percepção geral é muito positiva e os docentes acreditam estar assessorados em termos de recursos institucionais, ou seja, as instituições resguardam as condições para ensino e pesquisa.

15. B3) Avaliação da Gestão Institucional na Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Nesse gráfico constata-se a confiança na liderança e no planejamento estratégico das instituições, já que a maioria das avaliações está concentrada entre notas 4 e 5. As notas mais baixas, 2 e 3, refletem percepções negativas pontuais, podendo estar relacionadas à comunicação, à falta de clareza nas diretrizes ou à governança institucional.

Os dados sugerem que as instituições atuam com planejamento e organização para proporcionar segurança e eficiência.

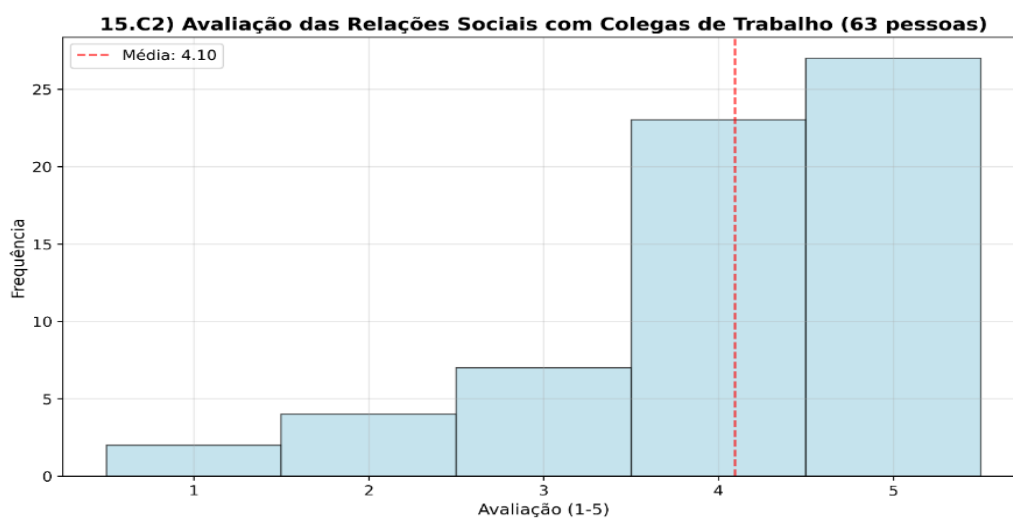
15. C1) Avaliação da Qualidade das Interações Pedagógicas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte das avaliações concederam nota 5 nesse quesito, demonstrando ampla satisfação com as interações pedagógicas (orientações, bancas, reuniões, etc.). Essas interações são um dos pontos mais bem avaliados da estrutura institucional, demonstrando um ambiente colaborativo e engajado. Algumas notas foram ofertadas abaixo de 4, sugerindo experiências pedagógicas positivas. A baixa dispersão reforça a qualidade e consistência percebida nas relações acadêmicas dentro das instituições.

15. C2) Avaliação das Relações Sociais com Colegas de Trabalho

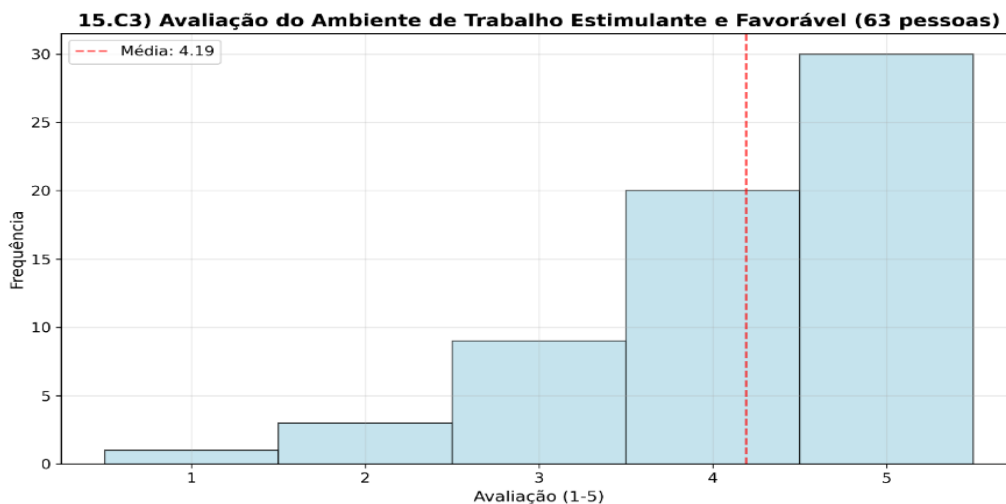


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A grande maioria dos docentes oferta notas 4 ou 5, indicando uma grande percepção positiva nas relações interpessoais do ambiente de trabalho. A existência

de poucas notas mais baixas, 2 e 3, sugere que contextos específicos podem ter menos integração social. O ambiente social demonstra-se saudável, colaborativo e descontraído, indicando bem-estar e maior produtividade no ambiente acadêmico.

15. C3) Avaliação do Ambiente de Trabalho Estimulante e Favorável

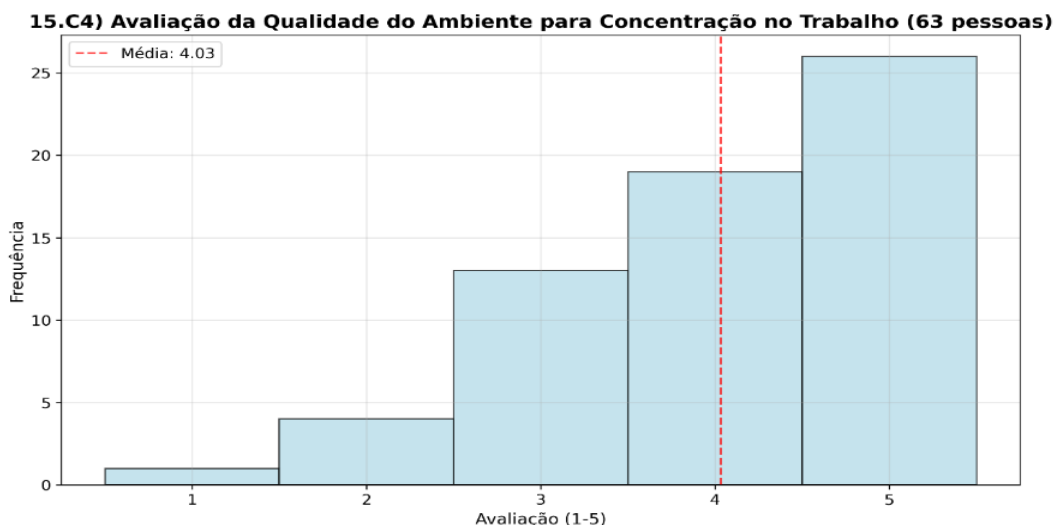


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Grande parte dos docentes ofertaram entre 4 e 5, refletindo uma compreensão positiva do ambiente de trabalho, que favorece à motivação, engajamento e produtividade acadêmica. As notas abaixo de 4 foram poucas, sinalizando raras experiências negativas.

De acordo com os dados, o ambiente de trabalho na pós-graduação é estimulante e saudável, o que indicaria a qualidade institucional e gestão humana eficiente.

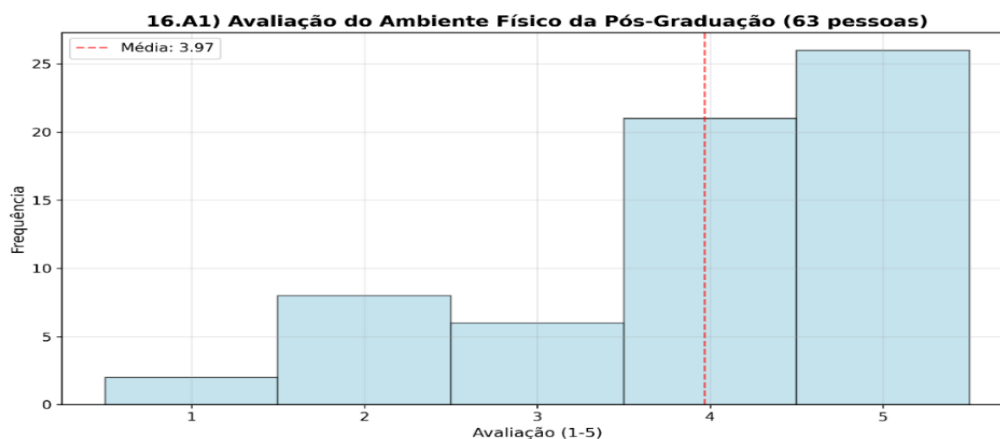
15. C4) Avaliação da Qualidade do Ambiente para Concentração no Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Pelo gráfico é demonstrado uma percepção positiva do ambiente para concentração, com grande parte dos docentes atribuindo notas 4 e 5, podendo sugerir que o ambiente institucional possibilita a concentração para a maioria dos docentes. A existência de poucas notas 2 e 3, indicam casos pontuais de insatisfação, podendo estar relacionados a interrupções frequentes, à ausência de salas individuais e a ambientes compartilhados.

16. A1) Avaliação do Ambiente Físico da Pós-Graduação



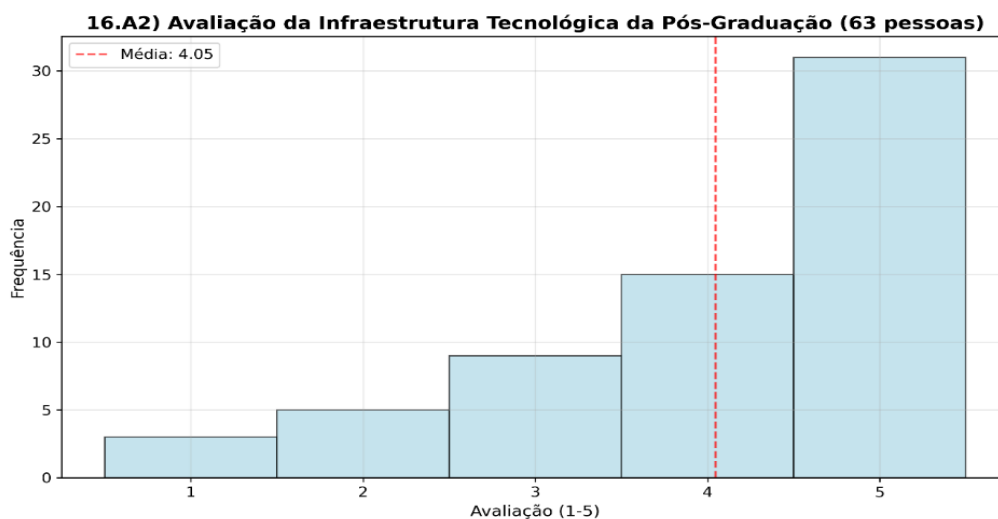
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte das notas está entre 4 e 5, indicando satisfação alta com o ambiente físico da pós-graduação (salas, escritórios, laboratórios). As notas 2 e 3, embora minoritárias, demonstram que alguns docentes percebem deficiências

significativas, o que pode estar relacionado a: estrutura física antiga; espaço inadequado ou compartilhado; ausência de salas ou laboratórios equipados.

A percepção global é positiva, mas há áreas específicas que podem demandar investimentos ou reformas para atender melhor às necessidades dos docentes.

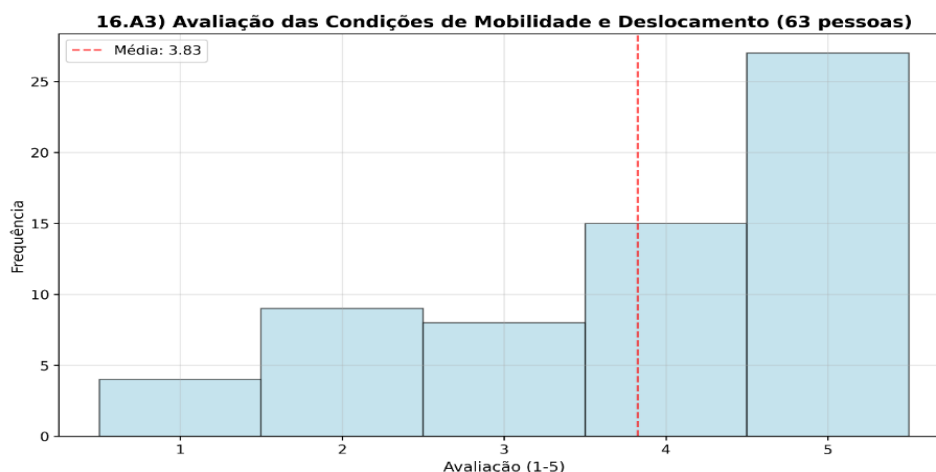
16. A2) Avaliação da Infraestrutura Tecnológica da Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria absoluta dos docentes atribuiu a esse item nota 4 ou 5, indicando alta satisfação com a infraestrutura tecnológica, confirmando o ajustamento da tecnologia às necessidades do *stricto sensu*. As notas 2 e 3, ocorreram com frequência baixa, demonstrando que alguns respondentes encontram limitações tecnológicas relacionadas a instabilidades na *internet*; *softwares* desatualizados e equipamentos insuficientes.

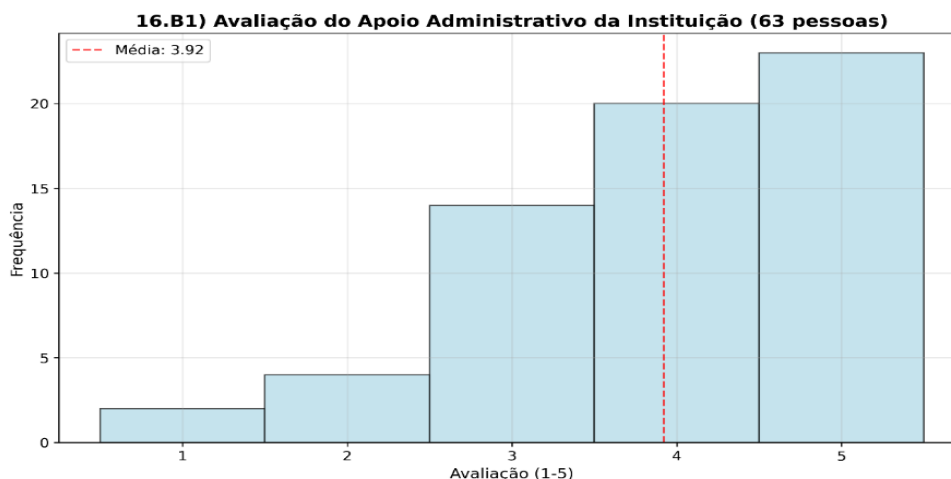
16. A3) Avaliação das Condições de Mobilidade e Deslocamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Sugerindo que a percepção geral positiva quanto à facilidade de mobilidade e deslocamento até a instituição, a maioria das notas está concentrada entre 4 e 5. Entretanto, a razoável existência de notas 2 e 3 indicada por cerca de um terço dos docentes, informa a presença de obstáculos importantes para o deslocamento, a exemplo de longas distâncias, acesso complicado e localização da instituição.

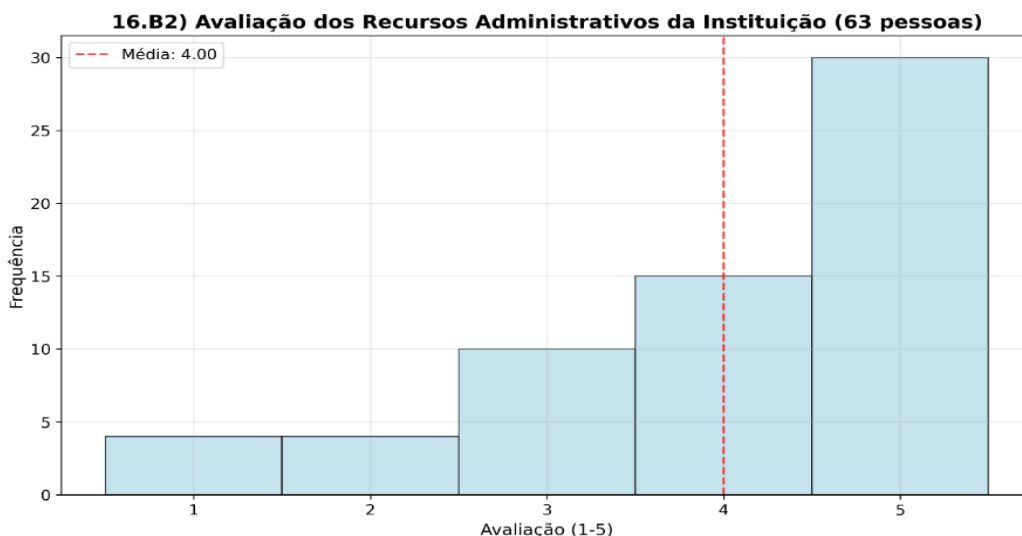
16. B1) Avaliação do Apoio Administrativo da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte dos respondentes atribuíram notas 4 e 5 para o item, indicando ótima percepção geral o apoio administrativo. As notas mais baixas, 2 e 3, sugerem que alguns docentes encontram dificuldades, como processos administrativos complicados, apoio de servidores insuficientes, etc.

16. B2) Avaliação dos Recursos Administrativos da Instituição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico aponta concentração de respostas na nota 5, indicando forte aprovação dos recursos fornecidos, a exemplo de financiamentos e bolsos, apoio a pesquisa, *softwares* educacionais, etc. As notas mais baixas e menos constantes, 2 e 3, demonstram que alguns docentes enfrentam limitações ou identificam desigualdades no acesso a esses recursos.

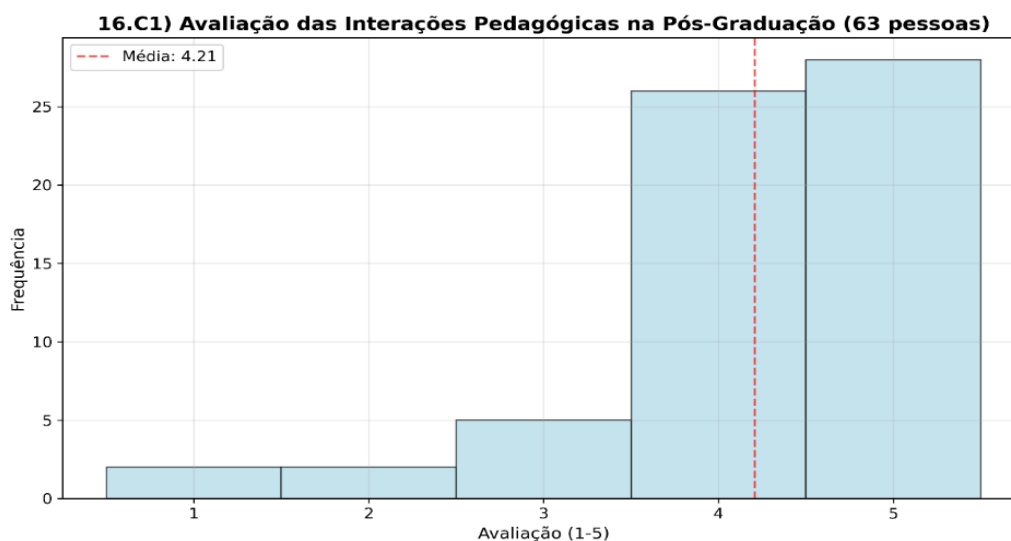
16. B3) Avaliação da Gestão Institucional na Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maioria das avaliações é nota 5, evidenciando alta confiança na liderança e planejamento da pós-graduação, indicando que quase a metade dos respondentes avalia a gestão como excepcional. Notas mais baixas, 2 e 3 representam docentes com visões mais críticas, indicando possibilidade de melhoria nas instituições. A mediana máxima (5) mostra:

16. C1) Avaliação das Interações Pedagógicas na Pós-Graduação

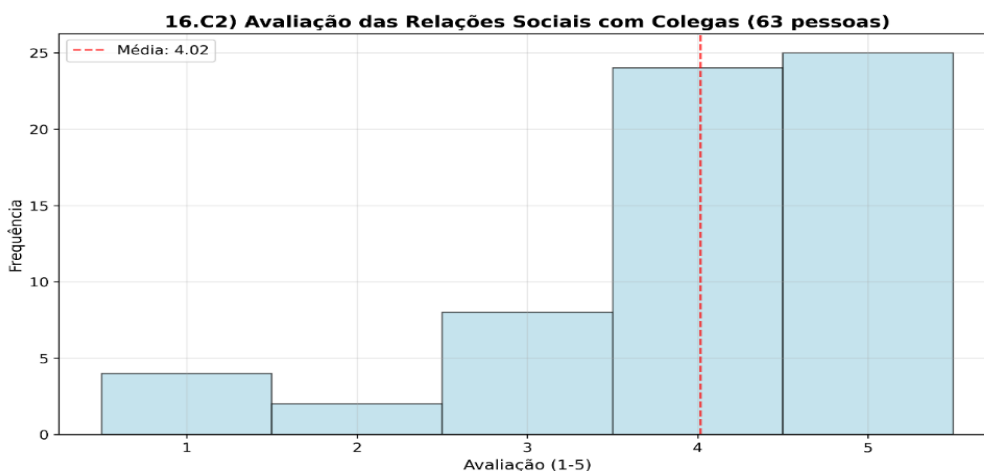


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

A maior parte das notas está concentrada entre 4 e 5, indicando uma compreensão positiva quanto à qualidade das interações pedagógicas — incluindo nestas as orientações, bancas, reuniões, aulas e sua relação com a coordenação. Apenas algumas notas mais baixas, o que mostra pouquíssimos sinais de insatisfação nesse aspecto.

O ambiente pedagógico é visto como colaborativo e funcional, sendo um dos pontos fortes da *estrutura* social da pós-graduação *stricto sensu* analisadas.

16. C2) Avaliação das Relações Sociais com Colegas

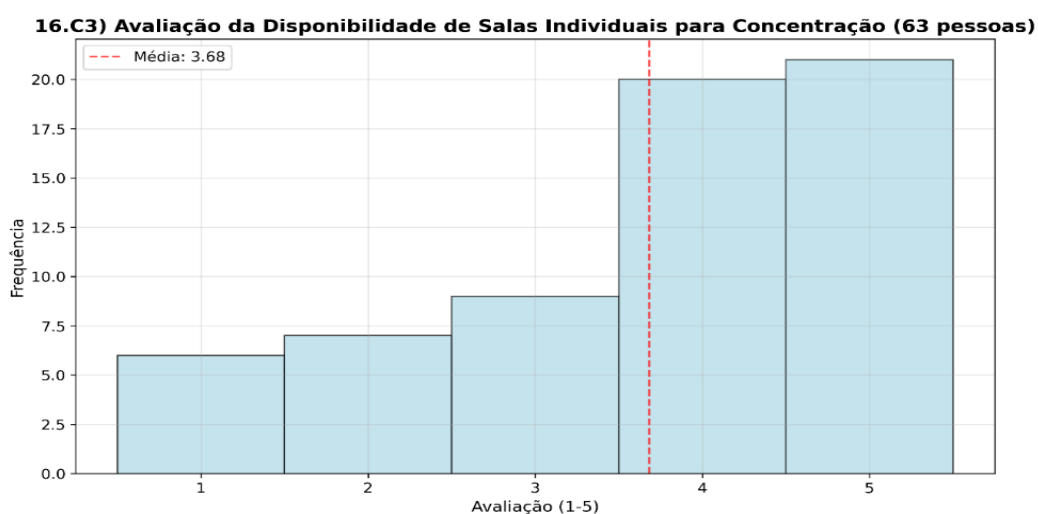


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

As notas para esse item também estão concentradas entre 4 e 5, revelando uma percepção extremamente positiva das relações sociais entre docentes (bate-papo, troca de informações, convivência informal). A nota mais baixa foi a 3, o que indicaria que nenhum docente visualiza o ambiente social como insatisfatório.

As relações interpessoais são compreendidas como um dos pontos fortes da estrutura social nas instituições, favorecendo maior engajamento institucional, colaboração acadêmica e suporte interpessoal.

16. C3) Avaliação da Disponibilidade de Salas Individuais para Concentração



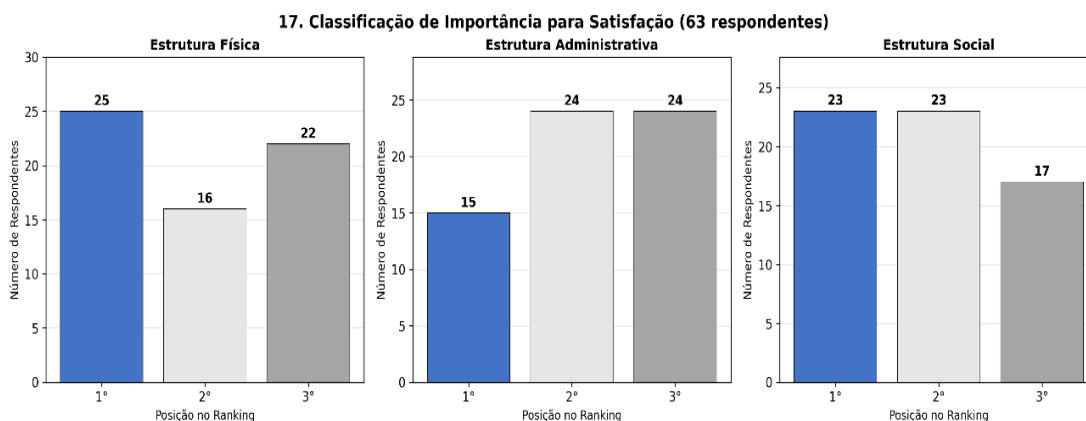
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

Percebe-se que, apesar de serem atribuídas muitas notas 4 e 5, refletindo a existência de instituições com boa oferta de salas individuais, o aparecimento de notas que variam de 1 a 3, indicam ausência ou desigualdade na disponibilidade desses espaços.

A média inferior a 4 demonstra que a disponibilidade de salas individuais ainda não é totalmente satisfatória, sendo este um ponto de atenção para melhoria institucional, primordialmente em ambientes com atividades de pesquisa, orientação e produção científica.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a satisfação dos docentes no ambiente físico da instituição:

17. Classificação de Importância para Satisfação

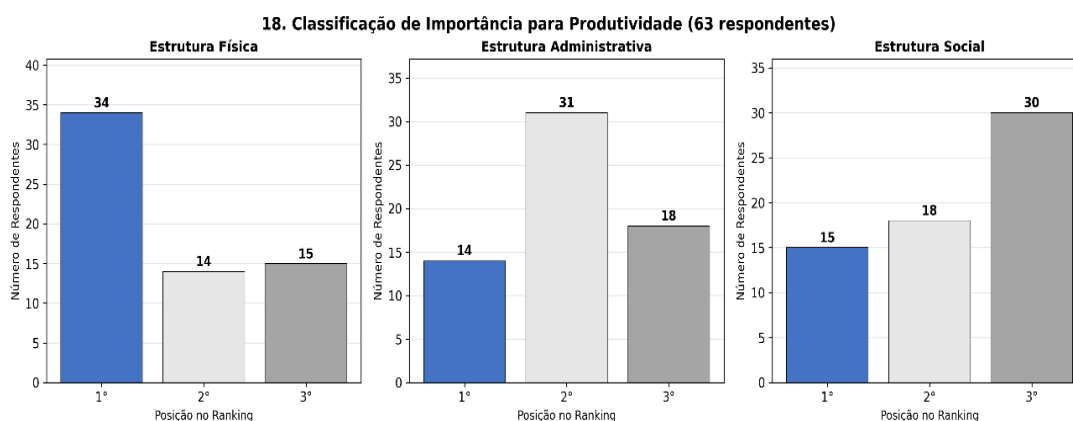


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a satisfação dos docentes no ambiente físico da instituição. A estrutura física, com 25 respondentes (39,7%) foi classificada em primeiro lugar. Em segundo lugar ficou a estrutura social, com 23 respondentes (25,4%). e a estrutura administrativa, com 15 respondentes (23,8%), ficou em terceiro lugar na ordem de preferencia informada pelos docente para a satisfação no ambiente físico institucional.

A estrutura física é percebida como um fator importante para a satisfação no ambiente de trabalho, com uma tendência ligeiramente maior para classificações de alta importância.

18. Classificação de Importância para Produtividade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário da pesquisa (2025).

O gráfico apresenta a distribuição das classificações de importância das estruturas para a produtividade dos docentes no ambiente físico da instituição. Para produtividade, a estrutura física surge como prioritária, com 34 respondentes (54,0%)

classificando-a em primeiro lugar, a estrutura social vem em segundo lugar, com 15 respondentes (23.8%), e a estrutura administrativa, com 15 respondentes (23.8%), ficou em terceiro lugar. A estrutura física é percebida como a condição fundamental para a produtividade acadêmica, destacando a importância de salas adequadas, equipamentos funcionais e ambiente físico propício ao trabalho.

Anexo A – Figuras dos instrumentos psicométricos de análise da satisfação e produtividade no trabalho

Figura 4 – Escala *Job Satisfaction Survey* (JSS)

<p style="text-align: center;">JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		
<p style="text-align: center;">PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		<p style="text-align: center;">Disagree very much Disagree moderately Disagree slightly Agree slightly Agree moderately Agree very much</p>
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1 2 3 4 5 6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1 2 3 4 5 6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1 2 3 4 5 6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1 2 3 4 5 6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1 2 3 4 5 6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1 2 3 4 5 6
7	I like the people I work with.	1 2 3 4 5 6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1 2 3 4 5 6
9	Communications seem good within this organization.	1 2 3 4 5 6
10	Raises are too few and far between.	1 2 3 4 5 6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1 2 3 4 5 6
12	My supervisor is unfair to me.	1 2 3 4 5 6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1 2 3 4 5 6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1 2 3 4 5 6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1 2 3 4 5 6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1 2 3 4 5 6
17	I like doing the things I do at work.	1 2 3 4 5 6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1 2 3 4 5 6

Fonte: Spector (1985, p.693).

Figura 5 – Minnesota Job Satisfaction Questionnaire

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about...	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
1. The chance to be of service to others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. The chance to try out some of my own ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Being able to do the job without feeling it is morally wrong.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The chance to work by myself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The variety in my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The chance to have other workers look to me for direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. The chance to do the kind of work that I do best.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. The social position in the community that goes with the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The policies and practices toward employees of this company.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. The way my supervisor and I understand each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. My job security.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The amount of pay for the work I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. The working conditions (heating, lighting, ventilation, etc.) on this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The opportunities for advancement on this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The technical "know-how" of my supervisor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The spirit of cooperation among my co-workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The chance to be responsible for planning my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The way I am noticed when I do a good job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Being able to see the results of the work I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. The chance to be active much of the time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. The chance to be of service to people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. The chance to do new and original things on my own.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Being able to do things that don't go against my religious beliefs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. The chance to work alone on the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. The chance to do different things from time to time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Fonte: Weiss, Dawis e England (1967, p. 261).

Figura 6 – Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23)

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
4	El salario que usted recibe.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
10	La temperatura de su local de trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
12	Las oportunidades de promoción que tiene.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
13	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones leyes laborales.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho Muy 1.□	Bastante 2.□	Algo 3.□	Indiferente 4.□	Satisfecho Algo 5.□	Bastante 6.□	Muy 7.□

Fonte: Mélia e Peiró (1998, p. 7-11).

Figura 7 – Cuestionario Font Roja de Satisfacción Laboral

Anexo 1. Factores e ítems	
Factores	Ítems incluidos en cada factor
F1	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho Obtengo reconocimiento por mi trabajo La relación con mis jefes es muy cordial Sé lo que se espera de mí en el trabajo
F2	Mi trabajo en el centro es el mismo todos los días, no varía nunca Creo que tengo poca responsabilidad en mi trabajo Al final de la jornada de trabajo me suelo encontrar muy cansado Tengo poca independencia para organizar mi trabajo Tengo pocas oportunidades de aprender a hacer cosas nuevas
F3	Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo no vale la pena
F4	Con frecuencia no desconecto del trabajo cuando estoy fuera del centro Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, me causa estrés o tensión
F5	Tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo Creo que mi trabajo es excesivo Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable
F6	La estructura física de mi entorno de trabajo interfiere con mi capacidad para realizar el mismo La estructura e instalaciones me impiden desarrollar mi trabajo satisfactoriamente
F7	Tengo muchas posibilidades de promoción profesional Los problemas personales de mis compañeros de trabajo me suelen afectar
F8	El sueldo que percibo es adecuado Estoy convencido de que ocupo el puesto que me corresponde por capacidad y preparación
F9	Muy pocas veces me tengo que emplear a fondo para realizar mi trabajo Muy pocas veces mi trabajo en el centro altera mi ánimo, mi salud o mis horas de sueño

Fonte: González *et al.* (2007, p.141).

Figura 8 – Escala de Satisfação no Trabalho

No meu trabalho atual sinto-me...

<input type="checkbox"/>	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ®
<input type="checkbox"/>	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
<input type="checkbox"/>	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
<input type="checkbox"/>	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
<input type="checkbox"/>	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®
<input type="checkbox"/>	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®
<input type="checkbox"/>	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®
<input type="checkbox"/>	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®
<input type="checkbox"/>	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®
<input type="checkbox"/>	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®
<input type="checkbox"/>	Com o meu salário comparado ao custo de vida.
<input type="checkbox"/>	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
<input type="checkbox"/>	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
<input type="checkbox"/>	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
<input type="checkbox"/>	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®
<input type="checkbox"/>	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
<input type="checkbox"/>	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®
<input type="checkbox"/>	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
<input type="checkbox"/>	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®
<input type="checkbox"/>	Com a maneira como meu chefe me trata. ®
<input type="checkbox"/>	Com a variedade de tarefas que realizo. ®
<input type="checkbox"/>	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
<input type="checkbox"/>	Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens)

Fonte: Siqueira (2009, p. 118).

Anexo B – Participantes da Pesquisa: Docentes dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil

Instituição de Ensino (IES)	NOME DO PROGRAMA
ATITUS Educação	Administração
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	Administração
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	Administração
Escola Superior de Propaganda e Marketing	Administração
Universidade FEEVALE	Administração
Centro Universitário da FEI	Administração
Fundação Getulio Vargas (RJ)	Administração
Fundação Getulio Vargas (SP)	Administração de Empresas
F Fundação Getulio Vargas (SP)	Administração Pública e Governo
Fundação João Pinheiro (Escola de Governo)	Administração Pública
FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A (MA)	Contabilidade e Administração
Universidade FUMEC	Administração
Fundação Universidade de Passo Fundo	Administração
Universidade Regional de Blumenau	Administração
Universidade Federal do Rio Grande	Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Administração de Empresas
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	Administração
P Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Administração e Negócios
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Administração e Negócios
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Administração
Universidade de Caxias do Sul	Administração
Universidade do Estado de Santa Catarina	Administração
Universidade Estadual do Ceará	Administração
Universidade Estadual de Londrina	Administração
Universidade Estadual de Maringá	Administração
Universidade Federal da Bahia	Administração
Universidade Federal da Bahia	Administração
Universidade Federal do Ceará	Administração e Controladoria
Universidade Federal do Cariti	Administração
Universidade Federal de Campina Grande	Administração
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	Administração
Universidade Federal do Espírito Santo	Administração
Universidade Federal Fluminense	Administração
Universidade Federal de Goiás	Administração
Universidade Federal de Juiz de Fora	Administração
Universidade Federal de Lavras	Administração
Universidade Federal de Minas Gerais	Administração
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Administração

Universidade Federal do Pará	Administração
Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa)	Administração
Universidade Federal de Pernambuco	Administração
Universidade Federal do Paraná	Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Administração
Universidade Federal Rural de Pernambuco	Administração e Desenvolvimento
Universidade Federal de Santa Catarina	Administração
Universidade Federal de Santa Maria	Administração Pública
Universidade Federal de Uberlândia	Administração
Universidade Federal de Viçosa	Administração
Centro Universitário UNA	Administração
Universidade da Amazônia	Administração
Universidade de Brasília	Administração
Universidade Estadual de Campinas (Limeira)	Administração
Universidade de Salvador	Administração
Universidade de Fortaleza	Administração
Universidade do Grande Rio – Prof. José de Souza Herdy	Administração
Centro Universitário Unihorizontes	Administração
Universidade Metodista de Piracicaba	Administração
Universidade Nove de Julho	Administração
Universidade Paulista	Administração
Fundação Universidade Federal do Pampa	Administração
Universidade Federal de Rondônia	Administração
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Administração
Universidade do Sul de Santa Catarina	Administração
Universidade do Vale do Itajaí	Administração
Universidade do Oeste de Santa Catarina	Administração
Universidade Potiguar	Administração
Universidade Positivo	Administração
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Administração de Empresas
Universidade Municipal de São Caetano do Sul	Administração
Universidade de São Paulo	Administração
USP (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz)	Administração
Universidade de São Paulo (Ribeirão Preto)	Administração de Organizações
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Administração
Fundação Getulio Vargas (RJ)	Administração
Fundação Getulio Vargas (SP)	Administração de Empresas
Faculdade Pedro Leopoldo	Administração
FUCAPE Fundação de Pesquisa e Ensino	Ciências Contábeis e Administração
Centro Universitário – IBMEC	Administração
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa	Administração Pública
INSPER Instituto de Ensino e Pesquisa	Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Administração de Empresas

Universidade do Estado de Santa Catarina	Administração
Universidade Federal da Bahia	Administração
Universidade Federal do Ceará	Administração e Controladoria
Universidade Federal Fluminense	Administração
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	Administração
Universidade Federal de Lavras	Administração Pública
Universidade Federal de Pernambuco	Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração
Universidade Federal de Santa Catarina	Administração Universitária
Universidade Federal de São Carlos	Administração e Sociedade
Universidade Federal de São Carlos	Administração
Universidade Federal de Recife	Administração
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Administração Pública
Universidade de Brasília	Administração
Universidade do Contestado	Administração
Universidade Estácio de São	Administração e Desenvolvimento Empresarial
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Jaboticabal)	Administração
Centro Universitário Alves Faria	Administração
Universidade Estadual do Centro-Oeste	Administração
Centro Universitário Campo Limpo Paulista	Administração das Micro e Pequenas Empresas
Centro Universitário Alves Penteado – FECAP	Administração
Universidade Federal de Itajubá	Administração
Universidade de Fortaleza	Administração
Universidade de Marília	Administração de Organizações Inovadoras
Universidade Metodista de Piracicaba	Administração
Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Administração
Universidade de Santa Cruz do Sul	Administração
Universidade do Vale do Itajaí	Administração – Gestão, Internacionalização e Logística
Universidade do Oeste de Santa Catarina	Administração
Universidade Potiguar	Administração
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Administração do Desenvolvimento de Negócios