

FATORES MOTIVACIONAIS EM EQUIPE DE DOCENTES INTERNACIONAIS: um estudo de caso numa instituição federal de ensino superior

Fernanda Maria Leorne Lima Sampaio

RESUMO: A presente pesquisa tem como objetivo analisar os fatores motivacionais do corpo docente de uma instituição federal de ensino superior que conta com uma equipe de professores de 18 nacionalidades. Analisamos os fatores motivacionais teorizados pelos principais estudiosos dessa área, bem como os aspectos culturais envolvidos nesse processo. Em termos metodológicos, a pesquisa teve uma abordagem, predominantemente, quantitativa de natureza exploratória. O método adotado foi o estudo de caso, com a aplicação de questionário estruturado e uma questão aberta. A pesquisa teve como público os docentes da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - Unilab. A análise das informações foi realizada a partir da “Teoria dos dois Fatores de Herzberg”, traçando um paralelo com a “Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede”. Os dados coletados partem de um questionário de 20 perguntas. Os resultados obtidos apontam que o que motiva os docentes desta instituição são, nomeadamente, os fatores intrínsecos e que estes estão diretamente relacionados com a responsabilidade do cargo, sentimento de auto realização e progresso profissional. O fator “cultura” possui forte influência na dinâmica motivacional do corpo docente, porém esta temática carece ser aprofundada.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Fatores motivacionais. Teorias de conteúdo. Organização. Unilab.

ABSTRACT: This research aims to analyze the motivational factors of the faculty of a federal institution of higher education that has a team of professors from 18 nationalities. We analyze the motivational factors theorized by leading scholars in this area, as well as the cultural aspects involved in this process. In methodological terms, the research had a predominantly quantitative approach of exploratory nature. The method adopted was the case study, with the application of a structured questionnaire and an open question. The research had as audience the professors of the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusofonia - Unilab. The analysis of the information was carried out from the “Theory of Two Factors by Herzberg”, drawing a parallel with the “Theory of Cultural Dimensions by Geert Hofstede”. The data collected comes from a 20-question questionnaire. The results obtained indicate that what motivates the

professors of this institution are, namely, the intrinsic factors and that these are directly related to the responsibility of the position, feeling of self-fulfillment and professional progress. The “culture” factor has a strong influence on the motivational dynamics of the faculty, but this theme needs to be deepened.

KEY-WORDS: Motivation. Motivational factors. Content theories. organization. Unilab.

1. INTRODUÇÃO

A experiência enquanto servidora pública, há mais de 15 anos, possibilitou perceber nos relatos de servidores (as) que a motivação pelo trabalho está relacionada ora à recompensa salarial, ora à estabilidade do vínculo empregatício e ainda pelo reconhecimento e crescimento profissional. Em sentido inverso, fatores como, o tempo longo de deslocamento de casa para o trabalho e o grande volume de atividades trazem aspectos ligados à desmotivação no trabalho.

A Motivação dos servidores constitui um dos principais elementos e, talvez, o mais importante dentro das organizações. Investir em ferramentas tecnológicas e/ou em programas de gestão que estejam de acordo com as Instruções Normativas - IN -, na intenção de atingir os objetivos da organização, pode trazer um sentimento de contribuição ou incentivo. Por outro lado, se o fator humano não estiver motivado é pouco provável que se obtenha êxito. Apesar disso, o que se evidencia dentro das organizações é uma carência de informações relativas à dinâmica motivacional de seu quadro de servidores (GOMES; QUELHA, 2003).

Diante do exposto e, na tentativa de contribuir com um levantamento de informações relativas ao tema, o presente estudo busca contribuir na construção de conhecimento sobre quais fatores motivacionais influenciam os (as) servidores (as), docentes, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira-Unilab, uma universidade federal com características peculiares relativas à sua localização - distância dos grandes centros urbanos; missão – internacionalização e interiorização do ensino - e seu quadro funcional que possui professores nacionais e internacionais.

Para tanto, levando em consideração os relatos de motivação ligados a fatores externos e também internos, abordaremos como referência para desenvolvimento desta pesquisa a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg”.

Considerando a integração internacional da Unilab e, portanto, seu aspecto multicultural, achamos pertinente incluir na análise dos dados as contribuições de Geert Hofstede, psicólogo holandês que se dedicou ao estudo da cultura dentro das organizações. Isto posto, e no sentido de relacionarmos motivação e aspectos culturais, traçamos um paralelo entre a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg” e a “Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede”.

Com isso, temos como objetivos: analisar quais fatores motivacionais influenciam na dinâmica laboral da equipe internacional de docentes da Unilab; identificar os principais fatores motivacionais dos docentes; verificar se os fatores motivacionais variam entre os docentes nacionais e internacionais; analisar se o fator “cultura” influencia na dinâmica motivacional dos docentes da Unilab.

Estabelecemos duas hipóteses: 1) fatores externos, como salário, relações humanas e condições de trabalho; 2) fatores internos, como auto realização, reconhecimento de seu trabalho e progresso profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABORDAGEM SOBRE MOTIVAÇÃO E FATORES MOTIVACIONAIS

Segundo (CHIAVENATO, 2012),

Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza (...) Todas as pessoas possuem necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. (CHIAVENATO, 2012, pp.231-232)

O conceito de motivação não é um consenso e por isso pode variar de acordo com cada teórico. Essa variação passa por contradições que oscilam desde a motivação como respostas a compensações externas até seu extremo oposto a níveis da mente inconsciente (GOMES E QUELHAS, 2003).

Se consultarmos um dicionário veremos que motivação pode significar “Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo [...] reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá origem a uma ação consciente. ” (DICIO, 2021, ONLINE).

Diante das definições apresentadas entendemos que a motivação é uma dinâmica que envolve o indivíduo e as situações onde este se encontra e, ainda que, a motivação pode variar de pessoa para pessoa e pode sofrer influências externas e/ou internas (FARIAS, 2015).

Para uma melhor compreensão dos objetivos desta pesquisa é importante salientar que as teorias motivacionais se dividem em duas linhas: teorias de processo e teorias de conteúdo. A primeira busca responder "porque" e “como” motivar alguém, enquanto a segunda, “o que” motiva alguém (CALGARO, 2012). Neste estudo abordaremos as teorias de conteúdo uma vez

que o que se busca é investigar o que motiva alguém. Na seção a seguir faremos uma breve abordagem sobre as principais teorias de conteúdo.

2.2 TEORIAS DE CONTEÚDO

Como o próprio nome sugere, as teorias de conteúdo abordam os fatores motivacionais que estão diretamente relacionados ao conteúdo (natureza) do cargo. Nesta seção faremos uma apresentação sucinta das principais teorias desta categoria. Para a “Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg” daremos maior destaque, uma vez que esta serviu de base para esta pesquisa.

As teorias de conteúdo são apresentadas por pesquisadores como: Abraham Maslow, Clay Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg. Embora o foco de todos seja a necessidade dos indivíduos, cada um traz sua contribuição acerca da dinâmica motivacional no ambiente de trabalho (CALGARO, 2012).

2.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES, TEORIZADA POR MASLOW

Lançada em 1943, por Abraham Maslow, um psicólogo norte-americano, a Hierarquia das Necessidades é, provavelmente, uma das teorias motivacionais mais conhecidas. A abordagem trazida por Maslow propõe a existência de uma hierarquia de cinco necessidades humanas. Para o autor estas necessidades se apresentam em uma ordem sucessiva de prioridades (CALGARO, 2012).

Na descrição destas necessidades o autor apresenta a seguinte sequência: 1) necessidades fisiológicas: apresentam as necessidades biológicas de sobrevivência, como fome, sede, sono e sexo; 2) necessidade de segurança: apresentam a necessidade de proteção contra perigos físicos e emocionais, busca por estabilidade; 3) necessidades sociais: incluem as necessidades de afeto e aceitação social como amor e amizade; 4) necessidades de estima: elencam fatores internos e externos relacionados à estima como: autonomia, auto respeito, prestígio e consideração; 5) necessidade de auto realização: entendida como a mais alta necessidade do ser humano, busca a maximização de seu potencial para atingir a plenitude pessoal (VIEIRA *et al*, 2011).

Portanto, defende que as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de prioridades. Dessa forma, à medida em que as necessidades de um nível se encontram substancialmente satisfeitas, o indivíduo tende a focar nas necessidades de nível superior. Para Maslow, a primeira coisa a se fazer ao tentar motivar alguém é identificar em qual nível essa pessoa se encontra. Em posse dessa informação, seria possível identificar e tentar suprir essa necessidade ou urgência (VIEIRA *et al*, 2011).

Na sequência, temos a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer que propõe uma análise similar à de Maslow, porém com uma visão mais simplificada.

2.4 TEORIA DA EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO-ERC

Alderfer apresenta uma divisão de necessidades em três grupos: 1) necessidade de existência, busca por segurança e bem-estar físico - trabalho, abrigo, alimentos etc; 2) necessidades de relacionamento, busca pela satisfação de relacionamentos interpessoais e afetivos – família, amigos, colegas de trabalho, etc; 3) necessidades de crescimento, busca constante pelo desenvolvimento pessoal – necessidade de desenvolvimento pessoal, contribuição de habilidades úteis à sociedade, evolução, etc (CALGARO, 2012).

A Teoria ERC propõe uma hipótese de progressão das necessidades, porém não desconsidera a hipótese de frustração-regressão. Neste sentido, um indivíduo que tem uma necessidade frustrada tenderá a regredir passando a focar nas necessidades de nível inferior (CALGARO, 2012).

Como vimos, as necessidades expostas por Alderfer se mostram semelhantes às de Maslow, porém com a aglutinação de alguns grupos. Ratificamos que para Alderfer o indivíduo pode buscar satisfazer necessidades de níveis diferentes, simultaneamente, não obedecendo uma hierarquia rígida como a proposta por Maslow (VIEIRA *et al*, 2011).

2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE DAVID MCCLELLAND

A “Teoria das necessidades adquiridas”, apresentada por David McClelland, defende a ideia de que as necessidades humanas são adquiridas ao longo da vida. Dessa forma, essas necessidades se apresentam de forma e intensidade diferentes, uma vez que estas dependem das experiências vividas por cada indivíduo (FARIAS, 2015).

Segundo esta teoria o ser humano apresenta três categorias de necessidades, a saber: 1) necessidade de realização, aponta para necessidade de sobressair-se em meio a determinados

padrões, ocupar posição de destaque, exceder expectativas, etc; 2) necessidade de poder, expressa a necessidade que o ser humano tem em exercer autoridade diante de seus pares, poder de dirigir e influenciar o comportamento daqueles que lhe rodeiam, poder de controlar o comportamento dos outros de maneira que estes não se comportariam de igual modo em situação natural, etc; 3) necessidade de afiliação, reflete a necessidade de construir e manter amizades, de interação social, de estabelecer relações pessoais amigáveis, etc. Como a ideia é de que as necessidades são aprendidas no decorrer da vida, esse processo de aprendizagem produz necessidades inerentes a cada ser humano que influenciam sua conduta e comportamento (VIEIRA *et al*, 2011).

2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

A “Teoria dos Dois Fatores” apresentada, na década de 60, pelo psicólogo e sociólogo Frederick Herzberg, trouxe relevante contribuição nos estudos sobre o comportamento humano. Na ocasião, o autor fez uma pesquisa onde abordou engenheiros e contadores de diversas indústrias na região de Pittsburgh, Estados Unidos (FARIAS, 2015).

Herzberg, era professor da Case Western Reserve University, nos Estados Unidos, quando desenvolveu a ideia de motivação de dois fatores. O objetivo da pesquisa trazia como base uma investigação a respeito de situações de bem estar e de mal estar, relacionados ao ambiente laboral. Seus entrevistados foram convidados a trazer à memória dois momentos, um onde tivesse experimentado uma sensação, particular, de bem estar, relacionada ao trabalho; e outro em que tivesse sentido uma sensação, particular, de mal estar, também relacionada ao ambiente laboral. Em seu levantamento fica perceptível que os (as) funcionários (as) apontavam diferentes situações para suas percepções em relação a sentimentos positivos e negativos. As sensações de realização traziam sentimentos positivos e nem sempre a falta de realização foi descrita como fator negativo. Para Herzberg fica entendido que dois fatores distintos influenciam o comportamento humano (CALGARO, 2012).

O teórico defende um modelo de dois fatores que influenciam na dinâmica laboral dos indivíduos. Fatores relacionados ao cargo, em si, e fatores relacionados ao ambiente onde o cargo está inserido (CALGARO, 2012). Nessa perspectiva, há tanto fatores que atuam tanto no ambiente laboral (externo ao indivíduo), quanto na execução da tarefa (no interior do indivíduo). Observe no quadro 1, a distribuição dos dois fatores, descritos como influenciadores da dinâmica laboral.

Quadro 1- Fatores higiênicos e motivacionais

Fatores Higiênicos (Extrínsecos ao cargo)	Fatores Motivacionais (Intrínsecos ao cargo)
Remuneração	Reconhecimento
Supervisão	Crescimento pessoal
Políticas da organização	Responsabilidade
Condições físicas do ambiente de trabalho	Realização pessoal
Relações interpessoais	Progresso
Estabilidade ou segurança no emprego	O conteúdo do trabalho

Fonte: Adaptada de Farias (2015, p. 23)

Os fatores extrínsecos encontram-se externos ao conteúdo do trabalho, porém presentes no ambiente onde este está inserido. Alguns dos fatores higiênicos mais relevantes estão ligados ao salário, instalações físicas do ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal. Já os fatores motivacionais, estão intrínsecos ao cargo e diretamente relacionados com realização pessoal através do trabalho, reconhecimento recebido pelo trabalho executado, autonomia em propor formas de desenvolver suas atividades e nas responsabilidades inerentes à sua tarefa.

Para o autor, os fatores higiênicos, quando presentes, não causam satisfação, apenas, evitam (anulam) a insatisfação e, portanto, não são capazes de produzir sentimentos de motivação ou, quando o fazem, seu efeito é passageiro. Nesse sentido os fatores externos são considerados insatisfacientes. No caso dos fatores motivacionais, estes se encontram no interior das pessoas e são capazes de produzir sentimentos genuínos de satisfação. Tais fatores são classificados como satisfacientes. (CALGARO, 2012; FARIAS, 2015).

Nessa dinâmica entre satisfação/insatisfação, Herzberg, faz uma interpretação atípica quando afirma que, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas apenas a ausência de satisfação e, satisfação não é antônimo de insatisfação, mas sim, a não satisfação. (CALGARO, 2012; FARIAS, 2015).

A “Teoria dos Dois Fatores”, proposta por Herzberg foi alvo de várias críticas como: amostragem relativamente pequena em relação ao número total de funcionários das indústrias estudadas; metodologia baseada na interpretação do pesquisador e, portanto, de baixa confiabilidade; desconsideração das variáveis situacionais; a relação entre satisfação e motivação não foi devidamente esclarecida; etc. Mesmo com todas as ressalvas, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg tem sido amplamente utilizada como base para fundamentação de pesquisas relacionadas ao comportamento humano dentro da dinâmica laboral, bem como, suporte gerencial utilizado nas organizações (CALGARO, 2012; FARIAS, 2015).

2.7 TEORIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE GEERT HOFSTEDE

Em 1980, Geert Hofstede, psicólogo holandês, apresenta seu mais notório trabalho, uma pesquisa onde o autor retrata as diferenças culturais. A partir dessas diferenciações é possível delinear dimensões que facilitam o conceito de cultura (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014). Seu trabalho desenvolveu uma pesquisa antropológica, onde analisa as culturas nacionais de 71 países do mundo, entre os anos de 1967 a 1973, com 117 mil levantamentos/questionários. Para isso descreveu cinco dimensões culturais, (LACERDA, 2011).

Primeira: distância ao poder -aponta para o nível de aceitação que as pessoas dessa sociedade apresentam em relação ao distanciamento do poder, ou seja, quanto a hierarquia.

Segunda: individualismo versus coletivismo - reflete o grau de integração entre os indivíduos de um grupo, nas sociedades individualistas as relações entre seus membros estão restritas a um círculo pequeno de pessoas. As coletivistas tendem a ter uma interação mais estendida, relações fortes e protetivas.

Terceira: masculinidade versus feminilidade - refere-se à distribuição de papéis dentro da sociedade. Essa diferenciação é feita através de características atribuídas ao sexo. Nesse caso a competitividade e o comportamento afirmativo é atribuído à masculinidade. Sociedades que apresentem comportamento modesto e atencioso são classificadas como tendo maior feminilidade.

Quarta: aversão à incerteza - refere-se ao grau de tolerância que uma sociedade apresenta em relação à incerteza. Culturas que não lidam bem com a incerteza tendem a desenvolver um grande número de leis e normas rígidas. Em sentido oposto, as sociedades que aceitam a incerteza tendem a ser menos rígidas em suas relações e são menos resistentes às mudanças.

Quinta: orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo - diz respeito à obtenção de resultados relacionados ao tempo. Sociedades que apresentam boa tolerância com respostas a longo prazo tendem a ter persistência com resultados lentos e preservação das tradições. O oposto, reflete uma sociedade que cobra respostas mais imediatas em relação aos seus resultados (LACERDA, 2011).

O estudo das dimensões culturais de Hofstede evidencia diferenças culturais inerentes à cada nacionalidade. Além de comprovar tais diferenças, o autor atribui um grau ou nível de intensidade para cada uma das dimensões. Neste sentido, o fator “cultura” torna-se determinante tanto para o processo de internacionalização como pela forma de gestão adotada nas organizações (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

Comumente as organizações utilizam a análise de fatores internos e externos como forma de avaliação e melhoria de seus processos. Esses aspectos compõem a matriz de SWOT, bastante utilizada no meio acadêmico e profissional. Por isso, analisar as dimensões culturais descritas por Hofstede pode vir a ser um importante contributo para a tomada de decisões. Os fatores culturais passariam a assumir um caráter estratégico e não apenas antropológico dentro das organizações (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

3. SOBRE A UNILAB

3.1 LEI DE CRIAÇÃO E LOCALIZAÇÃO

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, é uma autarquia criada sob a Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010. Possui suas instalações localizadas em dois estados da região nordeste. No Ceará, nas cidades de Redenção e Acarape e na cidade de São Francisco do Conde, na Bahia (UNILAB, 2021).

Quanto à organização de suas unidades acadêmicas, encontramos a seguinte composição: Campus da Liberdade (sede administrativa) e Campus das Auroras, em Redenção-Ce. Unidade Acadêmica dos Palmares, em Acarape-Ce e Campus dos Malês em São Francisco do Conde-Ba (UNILAB, 2021)

3.2 OBJETIVOS, MISSÃO E PRINCÍPIOS

Dentre os objetivos, missão e princípios descritos no Estatuto da Unilab, resalto aqui os que abordam seu caráter internacional e regional. Como nas demais instituições de ensino superior, a Unilab prima pela excelência do ensino, pesquisa e extensão. O que vem a ser um diferencial é que esse tripé de atividades é desenvolvido com o objetivo de formar recursos humanos, não apenas na região onde se encontra inserida, mas nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa – PALOP (BRASIL, 2020).

I - ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (Palop), bem como

promover o desenvolvimento regional, o intercâmbio cultural, científico e educacional (BRASIL, 2020, p. 4).

Baseada numa cooperação solidária entre povos e em comum acordo com os países parceiros foi possível tornar realidade a existência de uma universidade brasileira alicerçada para a integração com o continente africano, principalmente com os países lusófonos (BRASIL, 2020):

IV -atuar em áreas estratégicas de interesse das regiões e comunidades de língua portuguesa, em especial dos países africanos, de modo a possibilitar a produção de conhecimentos comprometida com a integração solidária, fundada no reconhecimento mútuo e na equidade (BRASIL, 2020, p. 4).

Como descrito em seu Estatuto, a Unilab possui sua missão, objetivos e princípios voltados para uma cooperação internacional e lusófona entre o Brasil e a CPLP, nomeadamente: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe, estes denominados como PALOP. Além dos PALOP existe cooperação com Timor Leste, no continente asiático.

3.3 COMPOSIÇÃO DO CORPO DOCENTE

Na composição de seu corpo docente encontramos um total de 377 professores, distribuídos em 8 institutos dos quais, 7 estão sediados no Ceará e 1 na Bahia. Desse total, 285 exercem suas funções no Ceará e 90 na Bahia. O quantitativo de docentes, por instituto e seu respectivo estado, obedece a distribuição apresentada no quadro 2.

Quadro 2 – Distribuição de docentes por institutos. Fortaleza, 2021.

ESTADO	INSTITUTO	Nº DE PROFESSORES
Ceará	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas -ICSA-	19
	Instituto de Desenvolvimento Rural -IDR-	29
	Instituto de Ciências Exatas e da Natureza - ICEN-	41
	Instituto de Educação a Distância -IEAD-	Composto por docentes dos cursos presenciais.
	Instituto de Humanidades -IH-	85
	Instituto de Línguas e Literatura -ILL-	33
	Instituto de Ciências da Saúde -ICS-	45
	Instituto de Engenharia e Desenvolvimento Sustentável -IEDS-	33

Bahia	Instituto de Humanidades e Letras -IHL-	90
-------	---	----

Fonte: elaborado pela autora.

Atualmente a Unilab oferece um total de 34 cursos. Desse total, 18 são de graduação na modalidade presencial e 1 na modalidade à distância. A pós-graduação *stricto sensu* acontece de forma presencial e oferece 8 cursos, na especialização *latu sensu* 7 cursos, estes ofertados na modalidade a distância.

Na composição de sua equipe de professores, encontramos docentes nacionais e internacionais. A seguir, veremos a distribuição de docentes por nacionalidade, fornecida pela Seção de Seleção e Admissão da SCAP/Unilab: Angola, 1; Argentina, 1; Benin, 1; Brasil, 344; Cabo Verde, 6; Colômbia, 1; Congo, 1; Costa Rica, 1; Cuba, 1; Espanha, 1; França, 1; Guiné-Bissau, 6; Itália, 1; Moçambique, 5; Perú, 2; Portugal, 3; Rússia, 1 e; Venezuela, 1.

A partir desse quadro de distribuição percebemos um total de 377 professores. Tal dado aparece em discordância com o total de professores extraídos do site oficial da Unilab (375), muito possivelmente porque a manutenção de dados disponíveis no site não acompanha a dinâmica de contratação e admissão de pessoas apresentada pela SCAP.

4. METODOLOGIA

Como toda pesquisa científica, o presente estudo foi apoiado e embasado por pesquisa bibliográfica (OLIVEIRA, 2011). Utilizamos fontes de dados secundários quando da descrição das principais teorias de conteúdo, de alguns aspectos culturais e do conhecimento da instituição em análise.

Foi utilizada uma abordagem predominantemente quantitativa. Nessa natureza de pesquisa é comum a utilização de técnicas estatísticas e de quantificação tanto na coleta como no tratamento dos dados (OLIVEIRA, 2011). Recorremos ao uso de métodos estatísticos para trabalhar os dados obtidos, como forma de comprovação, ou não, das hipóteses levantadas,

Para o enquadramento tipológico, a construção desta pesquisa, apresenta contornos compatíveis com um estudo de caso, visto que, sua base está na experiência de verificação de hipóteses dentro de um contexto de vida real (OLIVEIRA, 2011). O estudo de caso busca a afirmação ou não de uma hipótese e, proposições relevantes para orientar posteriores pesquisas. (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

Em relação à técnica de coleta de dados, optou-se pelo questionário. Constitui-se como um instrumento de coleta de dados, contendo perguntas abertas ou fechadas. Nessa modalidade

o próprio respondente tem autonomia para preenchê-lo (OLIVEIRA, 2011). Tal ferramenta foi elaborada pela autora e se apresenta com perguntas predominantemente fechadas, caracterizando-se com estruturado.

O questionário tem como base de elaboração a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg”, haja vistas que, o que se pretende é verificar quais dos fatores, abordados por Herzberg, interferem na dinâmica motivacional do corpo docente a Unilab

Para a elaboração das questões, foi utilizada uma escala de concordância do tipo Linker. Esse tipo de escala é comumente empregada quando se aplica questionários fechados. Dessa forma, o (a) respondente identifica, através das afirmações, seu grau de concordância em relação a cada pergunta. A escala se apresenta com afirmações que vão desde o nível mais baixo de concordância (discordo totalmente), até seu nível mais elevado (concordo totalmente) (FRANKENTHAL, 2017).

Após a elaboração, o questionário foi submetido a um pré-teste. Alguns (as) docentes responderam-no e fizeram observações que foram consideradas no processo de revisão. As questões foram revistas e a versão final, com 20 questões, foi validada e aplicada junto aos (às) informantes. Utilizamos uma ferramenta do *Google*, o *Google Forms*.

Quanto à distribuição das perguntas, temos que as questões de 1 a 6, referem-se à caracterização da pesquisa, as questões de 7 a 12, aos fatores motivacionais, as questões de 13 a 19, aos fatores higiênicos (ou extrínsecos), que estão relacionados com o ambiente de trabalho.

De acordo com a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg”, os fatores higiênicos podem ser: o salário, a política das organizações, a oportunidade de crescimento, a relação com a equipe de trabalho, o clima organizacional, condições físicas, etc. (CHIAVENATO, 2012).

No sentido de facultar ao respondente uma maior interação, na questão 20, optamos em fazê-la aberta. Nesta questão apresentamos a missão institucional da Unilab, no que se refere ao seu caráter internacional, como contexto para que o entrevistado pudesse trazer alguma sugestão ou reflexão ao nível dos fatores motivacionais que considerasse relevantes. Na análise dos dados utilizamos técnica estatística descritiva, para as questões fechadas e análise temática para a questão aberta.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a “Teoria de Dois Fatores de Herzberg” os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo e ao cargo e são capazes de produzir sentimentos de satisfação (CHIAVENATO, 2012). No que concerne à caracterização da pesquisa, podemos ser observar no quadro 3.

Quadro 3 – caracterização da pesquisa. Fortaleza, 2021

Item	Descrição	Quantidade	%	Total
Gênero	Feminino	44	55,7%	79
	Masculino	35	44,3%	
Faixa etária	30-40 anos	33	41,78%	79
	41-50 anos	27	34,17%	
	51-60 anos	15	18,98%	
	Mais de 60 anos	4	5,07%	
Nacionalidade	Brasileiros	68	86,07%	79
	Internacionais	11	13,92%	
Vínculo com a instituição*	Efetivos	77	97,5%	79
	Substitutos	2	2,5%	
Tempo de serviço na Instituição	Menos 1 ano	4	5,07%	79
	1-3 anos	18	22,78%	
	4-6 anos	33	41,78%	
	7-9 anos	21	26,58%	
	Mais de 9 anos	3	3,79%	
Distância estimada de casa para o trabalho	Até 9 km	9	11,39%	79
	10-39 km	4	5,07%	
	40-69 km	24	30,38%	
	70-99 km	33	41,77%	
	100 km ou mais	9	11,39%	

Legenda: (*) As opções, no questionário, abarcavam todos os vínculos (efetivo, substituto, temporário e convidado), porém, apenas as categorias descritas, no quadro, foram contempladas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que, em termos de percentuais, o número total de respondentes, 79, corresponde a 21% do total de docentes da Unilab. Desse total, 68 são nacionais e correspondem a 18,03% do número total, 344; e 11 são de internacionais, que correspondem a 33,33% de seu total, 33. Obtivemos participação de 1/3 de docentes internacionais. Quanto à especificação das nacionalidades temos: 1 da Alemanha, 1 da Argentina, 1 do Benin, 68 do Brasil, 3 de Cabo Verde, 1 de Cuba, 1 de Moçambique e 3 de Portugal.

Numa primeira análise, buscaremos identificar os principais fatores motivacionais dos docentes da Unilab (nacionais e internacionais). Estes fatores se encontram elencados na tabela 1.

Tabela 1 – Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores motivacionais e higiênicos	Média	DP
7-Sinto-me, pessoalmente e profissionalmente, realizado no exercício da docência	4,41	0,77
8-Meu trabalho tem reconhecimento	3,71	0,97

9-Tenho comprometimento com o desenvolvimento do discente	4,78	0,41
10-Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	4,01	0,91
11-Tenho me desenvolvido dentro da docência	4,39	0,60
12-Participo das decisões do meu setor	4,16	0,85
13-O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é bom	3,67	1,06
14-Tenho bom relacionamento com a chefia	4,20	0,92
15-Concordo com a missão da UNILAB	4,61	0,75
16-As relações interculturais entre os docentes se constitui um ponto positivo no ambiente de trabalho.	4,52	3,32
17-Estou satisfeito com minha remuneração	3,30	1,16
18-Estou satisfeito com as instalações físicas de meu local de trabalho	2,66	1,34
19-Estou satisfeito com o tempo de deslocamento de casa para meu trabalho	3,03	1,10
Motivação Geral	3,96	0,53

Fonte: elaborada pela autora

De acordo com a tabela 1, podemos observar que os indicadores que obtiveram maior média foram: 1) Tenho comprometimento com o desenvolvimento do discente (média 4,78); 2) Concordo com a missão da UNILAB (média 4,61) e 3) As relações interculturais entre os docentes se constitui um ponto positivo no ambiente de trabalho (média 4,52).

Ao analisarmos os indicadores com menor nível motivacional, temos: 1) Estou satisfeito com as instalações físicas do meu local de trabalho (média 2,66); 2) Estou satisfeito com o tempo deslocamento de casa para o trabalho (média 3,03) e 3- Estou satisfeito com minha remuneração (média 3,30).

O indicador: “As relações interculturais entre os docentes se constitui um ponto positivo no ambiente de trabalho”, apesar de aparecer como um dos fatores com maior nível motivacional é o que aparece com maior grau de dispersão (desvio padrão, 32), indicando forte divergência de opiniões entre os pesquisados. O item “Tenho comprometimento com o desenvolvimento do discente” é o indicador que apresenta maior convergência de opiniões entre os pesquisados (desvio padrão 0,41). Na tabela 2, analisaremos os fatores motivacionais e higiênicos, de forma categorizada, e verificaremos se esses fatores variam entre professores nacionais e internacionais.

Tabela 2 – Fatores motivacionais e higiênicos, separados por categoria. Fortaleza, 2021.

Fatores motivacionais	Geral		Nacionais		Internacionais	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
7-Sinto-me, pessoalmente e profissionalmente, realizado no exercício da docência	4,41	0,77	4,37	0,78	4,64	0,64
8-Meu trabalho tem reconhecimento	3,71	0,97	3,66	1,01	4,00	0,60
9-Tenho comprometimento com o desenvolvimento do discente	4,78	0,41	4,78	0,41	4,82	0,39

10-Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	4,01	0,91	3,94	0,94	4,45	0,50
11-Tenho me desenvolvido dentro da docência	4,39	0,60	4,37	0,62	4,55	0,50
12-Participo das decisões do meu setor	4,16	0,85	4,12	0,88	4,45	0,50
Total	4,24	0,75	4,21	0,77	4,48	0,52

Fatores higiênicos	Média	DP	Média	DP	Média	DP
13-O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é bom	3,67	1,06	3,66	1,02	3,73	1,29
14-Tenho bom relacionamento com a chefia	4,20	0,92	4,15	0,96	4,55	0,50
15-Concordo com a missão da UNILAB	4,61	0,75	4,57	0,77	4,82	0,57
16-As relações interculturais entre os docentes se constitui um ponto positivo no ambiente de trabalho	4,52	3,32	4,15	0,69	4,09	1,24
17-Estou satisfeito com minha remuneração	3,30	1,16	3,22	1,16	3,82	1,03
18-Estou satisfeito com as instalações físicas de meu local de trabalho	2,66	1,34	2,74	1,31	2,18	1,40
19-Estou satisfeito com o tempo de deslocamento de casa para meu trabalho	3,03	1,10	2,94	1,07	3,55	1,16
Total	3,71	1,38	3,63	1,00	3,82	1,03

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme a tabela 2, é possível observar que os fatores motivacionais aparecem com média superior em relação aos fatores higiênicos indicando que os principais fatores que influenciam na dinâmica laboral dos docentes da Unilab são os de ordem interna ou intrínseca. Percebemos ainda que os fatores motivacionais aparecem com média similar entre nacionais e internacionais, porém com pequena margem de diferença, para mais, entre os professores internacionais. Percebemos que existe uma convergência entre as opiniões dos respondentes.

Dessa forma, os resultados apontam que os professores da Unilab, nacionais e internacionais, se sentem motivados por fatores intrínsecos visto que é onde encontramos maior média desses indicadores. Observamos que a ordem decrescente destes indicadores apresenta a seguinte distribuição: 1) tenho compromisso com o desenvolvimento do (a) discente (responsabilidade do cargo); 2) Sinto-me pessoalmente e profissionalmente realizado no exercício da docência (auto realização) e; 3) Tenho me desenvolvido dentro da docência (crescimento profissional).

De acordo com Herzberg, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, visto que se encontram relacionados com as atividades que a pessoa executa. Assim sendo, estão diretamente ligados aos sentimentos de auto realização, responsabilidade do cargo, reconhecimento do trabalho e crescimento profissional. Para o autor, os fatores motivacionais

são capazes de produzir sentimentos genuínos de satisfação, denominados por ele como satisficentes (CHIAVENATO, 2012).

Ao nos determos na análise dos fatores externos, percebemos que se apresentam com médias inferiores às médias dos fatores internos. A ordem crescente desses indicadores apresenta a seguinte distribuição: 1) Estou satisfeito com as instalações físicas do meu local de trabalho; 2) Estou satisfeito com o tempo de deslocamento de casa para o trabalho e; 3) Estou satisfeito com a minha remuneração.

De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos ou extrínsecos, se encontram no ambiente de trabalho e compreendem as condições em que a pessoa executa suas atividades. Os principais fatores higiênicos são a remuneração salarial, as instalações físicas do ambiente de trabalho, a política da organização, etc. Para Herzberg, os fatores higiênicos quando presentes, em níveis elevados, apenas evitam a insatisfação, uma vez que estes não são capazes de produzir sentimentos de satisfação ou quando o fazem seu efeito é passageiro (CHIAVENATO, 2012).

Notamos que o principal fator responsável pela falta de motivação no trabalho se refere às condições físicas ofertadas pela instituição. O segundo fator se refere ao tempo de deslocamento de casa para o trabalho. É possível perceber que esse indicador pode estar ligado ao distanciamento de casa para o trabalho (indicador 6, na caracterização da pesquisa), onde mais de 70% dos professores responderam que percorrem uma distância média de 69,5 km para chegar ao trabalho. A interiorização do ensino superior, um dos objetivos da Unilab, pode vir a ser um reflexo destes dados.

A satisfação com a remuneração salarial aparece em 3º lugar como indicador de falta de motivação no trabalho. Dentre os fatores higiênicos, o indicador que apresenta maior divergência geral entre os professores está relacionado com o fator “cultura”. Nesse indicador, as relações interculturais entre os (as) docentes constitui um ponto positivo no ambiente de trabalho, o desvio padrão, geral, é de 3,32, e mais. Quando analisamos esta divergência entre nacionais e internacionais, percebemos que os nacionais divergem em 0,69, enquanto os internacionais em 1,24, praticamente o dobro em termos de nível de divergência.

A internacionalização do ensino superior é um dos pilares que constitui a Unilab, nesse sentido o fator cultura deriva de sua própria construção. Dentre as questões da pesquisa, foi facultada ao respondente a seguinte questão, aberta: Considerando a missão institucional da UNILAB no que diz respeito à sua dimensão internacional, apresente alguma reflexão ou sugestão ao nível dos fatores motivacionais que considere como relevantes. Dos 79 respondentes, 54 (74,68 %), deixaram suas contribuições.

Para interpretar os resultados, fizemos uma análise temática onde os temas que mais apareceram como sugestão e reflexão foram os seguintes: parcerias, internacionalização, integração e integração cultural. Diante das devolutivas analisadas foi possível perceber que o fator “cultura” perpassa as questões inerentes à própria constituição da Unilab, sua missão e objetivos. Percebe-se que a dinâmica laboral do corpo docente da Unilab possui forte influência no que se refere às questões culturais envolvidas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa observou-se que os fatores que motivam profissionais nacionais e internacionais a trabalhar na Unilab são fatores intrínsecos, ou seja, os fatores que se encontram no interior do indivíduo e relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das atividades.

Com isso foi possível identificar que os principais fatores motivacionais presentes entre os docentes estão relacionados com a responsabilidade do cargo, com o sentimento de auto realização e de crescimento profissional.

Nesse sentido, temos como confirmada a hipótese 2, que pressupõe uma maior influência dos fatores intrínsecos na decisão desses profissionais. Observou-se ainda que os fatores motivacionais que atuam sobre os docentes nacionais e internacionais são os mesmos, variando apenas em nível de intensidade.

Com relação ao fator “cultura”, embora apresente forte influência na dinâmica motivacional dos docentes da Unilab, existe forte divergência de opiniões entre o corpo docente, sobretudo, entre os (as) professores internacionais. Desse modo podemos sugerir que o fator “cultura”, mesmo fazendo parte do contexto institucional da Unilab, constitui um desafio no que se refere ao cumprimento de sua missão e às relações de trabalho.

De acordo com Hofstede, o estudo das dimensões culturais evidencia diferenças culturais inerentes a cada nacionalidade. Além de comprovar tais diferenças, o autor atribui um grau ou nível de intensidade para cada uma das dimensões. Neste sentido, o fator “cultura” torna-se determinante tanto para o processo de internacionalização como pela forma de gestão adotada nas organizações (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

Diante do exposto, aconselha-se que antes da implantação de "programas de motivação" para assegurar e/ou manter a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, seu nível de desempenho, é necessário que se identifique também os fatores ligados à baixa motivação do

quadro funcional da organização. Daí a necessidade de se ter um diagnóstico de quais fatores motivam a equipe de trabalho, visto que a motivação é o fator primordial para o sucesso da organização (GOMES e QUELHAS, 2003).

Para tanto, o olhar da gestão não deve se restringir aos fatores relacionados ao conteúdo ou natureza do cargo, mas também e de igual modo assegurar que os fatores higiênicos como condições físicas ou o sistema de remuneração sejam garantidos sob pena desses exercerem influência sobre aqueles. Ou seja, é necessário proporcionar a motivação e, ao mesmo tempo, evitar que ela seja prejudicada pela insatisfação proveniente da má qualidade dos fatores ambientais ou externos (GOMES e QUELHAS, 2003).

Este artigo procurou, apenas, fazer uma discussão prévia da importância dos fatores motivacionais e servir como um contributo para uma reflexão sobre os fatores motivacionais que atuam sobre o corpo docente da Unilab. Vale salientar que a presente pesquisa apresentou algumas limitações, como o resumido tempo para a janela de respostas ao questionário aplicado, isso devido ao prazo para a conclusão da pesquisa somado ao grande número de atividades na agenda dos docentes, típicas de final de semestre.

Percebemos que as questões ligadas à cultura demonstraram forte divergência de opiniões e que poderiam ser sugeridas como aprofundamento em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução Complementar Consuni N° 3:** Aprova o texto definitivo do novo Estatuto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab). 2020. Disponível em: [<https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Estatuto-Unilab-Dez.2020.pdf>]. Acesso em: 20 jun. 2021.

CALGARO, Francieli. **Análise dos Fatores que Contribuem para a Motivação no Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da Unipampa.** Porto Alegre-RS 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 3ª edição. Barueri, SP. 2012.

DICIO. **Dicionário Online de Português.** 2009-2021. Disponível em [<https://www.dicio.com.br/>]. Acesso em: 15 de jun. de 2021.

FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. **Fatores Motivacionais No Serviço Público: Um Estudo De Caso Em Um Campus Descentralizado De Uma Universidade Pública.** Porto Alegre-RS 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa**, 2017. Disponível em: [<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>] Acesso: em 22 de julho de 2021

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A motivação no ambiente organizacional**. *Revista*. Florianópolis, v. 3, n. 3, mar. 2003. ISSN 16761901. Produção online. Disponível em: [<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/567>]. Acesso em: 30 jun. 2021. doi: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i3.567>.

LACERDA, Daniel Pacheco. **Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars**. *RAP-Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. 45(5):1285-1301, set./out. 2011.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação The case study as research strategy in education**. *EDUSER: Revista de educação, Inovação e Investigação em Educação Vol 2(2)*, 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração--** 72 p.: il. Catalão: UFG, 2011.

OSÓRIO, Manuel Meirinhos António. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação The case study as research strategy in education**. *EDUSER: revista de educação, Inovação, Investigação em Educação Vol 2(2)*, 2010

SANTANA, Daniela Lima de; MENDES, George Alves; MARIANO, Ari Melo. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México**. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

UNILAB. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. **Institucional: Unilab-Institucional**. [Redenção], [2021]. Disponível em: [<https://unilab.edu.br/institucional-2/>]. Acesso em: 20 jun. 2021.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de e; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, 2011.