

## A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS EM IMPERATRIZ: contribuições da teoria de Frederick Herzberg

### THE MOTIVATION OF FEDERAL PUBLIC SERVERS IN IMPERATRIZ: contributions from Frederick Herzberg's theory

Fernanda Silva Lopes Soares<sup>1</sup> - UEMASUL

Iracema Rocha da Silva<sup>2</sup> - UEMASUL

Antônio Pereira de Lucena Neto<sup>3</sup> - UEMASUL

#### RESUMO

O artigo trata de uma análise feita acerca da motivação dos servidores de um órgão federal em Imperatriz e o problema da pesquisa permeou a seguinte indagação: De que forma a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg pode ser utilizada na análise da satisfação e insatisfação dos servidores públicos de um Órgão Federal em Imperatriz? O objetivo foi identificar por meio dessa teoria, os fatores geradores da satisfação e insatisfação dos servidores públicos do órgão. Para a obtenção destas informações, utilizou-se como métodos os tipos de pesquisas exploratória e descritiva, onde o primeiro nível de pesquisa ensejou o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica, e o segundo serviu de embasamento teórico para a coleta de informações através do questionário aplicado aos participantes da pesquisa que teve uma análise de dados quantitativa. Os resultados foram alcançados e concluiu-se que uns participantes da pesquisa divergem em alguns fatores com os cientificamente expostos na teoria e pode ser visto no decorrer do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento; Satisfação; Insatisfação.

#### ABSTRACT

The article deals with an analysis made on the motivation of the servants of a federal agency in Imperatriz and the research problem permeated the following question: How can Frederick Herzberg's theory of two factors be used in the analysis of satisfaction and dissatisfaction of public servants of a Federal Agency in Imperatriz? The objective was to identify, through this theory, the factors that generate the satisfaction and dissatisfaction of the public servants of the agency. To obtain this information, the types of exploratory and descriptive research were used as methods, where the first level of research gave rise to the technical procedure of bibliographic research, and the second served as a theoretical basis for the collection of information through the questionnaire applied to research participants who had a quantitative data analysis. The results were achieved and it was concluded that some research participants diverge in some factors.

**KEYWORDS:** Behavior; Satisfaction; Dissatisfaction.

DOI: 10.21920/recei72020619102119

<http://dx.doi.org/10.21920/recei72020619102119>

<sup>1</sup>Graduanda em Administração/Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). [fernandahlopezsoares@gmail.com](mailto:fernandahlopezsoares@gmail.com) / ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6170-1466>.

<sup>2</sup>Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional (Universidade de Taubaté, UNITAU). Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras (CCHSL/UEMASUL). E-mail: [iracemarocha@uemasul.edu.br](mailto:iracemarocha@uemasul.edu.br) / ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7287-4829>.

<sup>3</sup>Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras (CCHSL/UEMASUL). E-mail: [antonio.neto@uemasul.edu.br](mailto:antonio.neto@uemasul.edu.br) / ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1681-663X>.

## INTRODUÇÃO

A motivação além de ser uma peça chave e relevante para o desempenho e sucesso da organização, também é de acordo com Gomes (2019), desafiadora para os gestores de recursos humanos, já que para que o colaborador seja motivado é fundamental que o gestor entenda suas necessidades para então elevar sua autoestima para que ele seja mais produtivo. Dentro das empresas, sendo elas privadas ou públicas, a satisfação no trabalho é um tema de grande importância, em razão de que a motivação tem relação direta com o progresso e o comportamento do indivíduo. Portanto, o estudo torna-se relevante e justificável, pois o estímulo é fator determinante para que os resultados esperados das empresas sejam alcançados.

As organizações estão mais atentas às ferramentas que visam motivar os colaboradores, para assim estabelecerem uma conexão entre os objetivos pessoais dos funcionários e os objetivos da organização. Como afirma Grohmann (1999), os estudos acerca da motivação expandiram-se devido ao crescimento da utilidade das ferramentas motivacionais objetivando dos colaboradores atitudes comportamentais concordantes com os propósitos organizacionais. Com o mercado se tornando cada vez mais competitivo o papel da motivação vem ganhando mais espaço e se tornando mais significativo, posto que o funcionário motivado realiza suas tarefas com mais esforço trazendo melhores resultados para a organização (LEITE et al, 2016).

O problema da pesquisa se dá por meio da seguinte indagação: De que forma a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg pode ser utilizada na análise da satisfação e insatisfação dos servidores públicos de um Órgão Federal em Imperatriz? Para a obtenção das informações supervenientes ao tema abordado, utilizou-se como métodos os tipos de pesquisas exploratória e descritiva, onde o primeiro nível de pesquisa ensejou o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica, e o segundo serviu de apoio para a coleta de informações através do questionário aplicado. As duas auxiliaram a pesquisa de campo com análise de dados quantitativa.

Os objetivos desta pesquisa consistiram em, de forma geral, identificar por meio da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, os fatores geradores da satisfação e insatisfação dos servidores públicos de um órgão federal em Imperatriz, e de forma específica, conceituar a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg por meio dos métodos exploratório e descritivo; verificar a satisfação e insatisfação dos servidores públicos deste órgão federal e analisar as causas que influenciam no comportamento e motivação dos servidores.

## A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O pleno atendimento ao corpo social é a atribuição primordial de uma empresa, especialmente das públicas, tornando a qualidade elemento significativo para as organizações. A conduta dos servidores é um reflexo da forma como eles são tratados, os regulamentos e a soberania a que são subordinados (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2016). Logo, Ribeiro e Oliveira (2016) afirmam que conceder meio ocupacional favorável para que o servidor exerça sua atividade de forma produtiva, é considerado primordial, uma vez que amplia o grau de qualidade do setor público. Para manter as pessoas motivadas, segundo Brunelli (2008), é impreterível inteirar-se acerca das necessidades das pessoas e oferecer-lhes as condições que satisfaçam tais necessidades, sendo que a incompreensão desses aspectos pode levar à desmotivação dos indivíduos.

De acordo com Ferrarin, (2011), a motivação promove ao indivíduo agir e sua ausência no trabalho leva à insatisfação. A esfera pública é rejeitada nesse âmbito, no entanto algumas organizações públicas já conseguem discernir os motivos que induzem a insatisfação dos

servidores e como resultado estabelecem modificações. As pessoas são elos essenciais para o desenvolvimento da organização, tal fato precisa ser reconhecido pelos gestores. O estudo do comportamento humano dentro das instituições é relevante para a compreensão dos efeitos que a individualidade, coletividade e o ambiente causam em relação à conduta empresarial, este estudo objetiva verificar os impactos gerados pelo comportamento humano nas organizações para a melhoria do êxito empresarial (HEDLER e CASTROB, 2015).

### **A Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**

A referida teoria foi elaborada a partir do estudo produzido por Frederick Herzberg e a sua equipe a um grupo de engenheiros e contabilistas na área industrial de Pittsburg, nos Estados Unidos da América. Foi solicitado para estes que mencionassem sobre o momento em que se tivessem sentido bem no trabalho e outro em que se tivessem sentido mal (COELHO, 2012).

Em seguida à entrevista em 11 indústrias, Frederick Herzberg concluiu que há no indivíduo dois tipos de necessidades independentes. Através deste estudo reiterou que os elementos que provocam a satisfação eram indícios de crescimento profissional ou eram indícios de sucesso, sendo esses associados ao trabalho em si. Já a insatisfação estava relacionada com as condições de trabalho oferecidas (PASETTO e MESADRI, 2012).

Com o propósito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg verificou dois fatores distintos que conduzem a conduta do indivíduo, os higiênicos e os motivacionais (CHIAVENATO, 2011).

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg teve como objetivo em seus estudos, entender as causas geradoras da insatisfação e os fatores responsáveis pela satisfação dos trabalhadores dentro das empresas, e determinando então como fatores higiênicos os causadores da insatisfação e fatores motivacionais os geradores de satisfação.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o alcance de dados supervenientes à temática abordada, foram utilizados os tipos de pesquisas exploratória e descritiva, onde o primeiro nível de pesquisa ensejou o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica, e o segundo serviu de apoio para a coleta de informações por meio do questionário. As duas auxiliaram a pesquisa de campo com análise de dados quantitativa.

Acerca do propósito do tipo de pesquisa exploratória, (Gil, 2002, p. 41), diz que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Quanto ao tipo de pesquisa descritiva, (GIL, 2008, p. 28), declara que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008, p. 50). Este tipo de pesquisa tem a finalidade de obter conteúdo científico que justifique o tema abordado e do mesmo modo conhecer as contribuições científicas realizadas em relação à temática estipulada, uma vez que para a formação do referencial teórico o conteúdo foi pesquisado em artigos, sítios eletrônicos e livros através de autores como Idalberto Chiavenato.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário composto por perguntas estruturadas, abertas e fechadas de múltipla escolha, que foi produzido por Marcus Vinicius Guilherme Ferro e aplicado para um estudo de caso em sua monografia “Um estudo

sobre a motivação dos servidores da justiça federal em fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg”, apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú em no estado do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária. A ferramenta de pesquisa, no caso o questionário, foi adequada à pesquisa desenvolvida sobre o tema em questão deste trabalho.

Segundo (Marconi e Lakatos, 2003), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. A enquete foi direcionada para os servidores públicos de um Órgão Federal em Imperatriz, com o intuito de mensurar o nível de satisfação e nível de insatisfação deles, tendo como parâmetro a Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg.

No que se refere à abordagem, foi utilizado o método quantitativo, que, segundo (Silva e Menezes, 2005), “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Os questionários foram destinados aos participantes da pesquisa por intermédio tecnológico, enviados para os e-mails dos servidores através da ferramenta Google Forms no dia 20 de maio de 2020, e ficou disponível até 16 de junho de 2020, por meio do link <[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0MGGtHKkRacDjxNqWmo9Lm1HNly3ZaqHXYGnel8eA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0MGGtHKkRacDjxNqWmo9Lm1HNly3ZaqHXYGnel8eA/viewform?usp=sf_link)>. O universo da pesquisa compõe um total de 43 pessoas e a pesquisa obteve 21 participantes, o equivalente a 49% da amostra. As informações obtidas foram demonstradas mediante tabelas e gráficos para a análise dos dados.

## RESULTADOS

Os participantes da pesquisa foram os servidores públicos de um órgão federal em Imperatriz, com o intuito de identificar por meio da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, os fatores geradores da satisfação e insatisfação (relacionadas ao ambiente de trabalho destes servidores). Com o objetivo de obter os dados, foi aplicado um questionário semiestruturado aos participantes da pesquisa, o qual é composto por 17 perguntas, sendo 15 fechadas e 2 abertas.

O órgão pesquisado é composto por 43 servidores, e destes, 21 participaram da pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1. Gênero

Gênero sexual	Participantes da pesquisa	%
Masculino	16 participantes	76%
Feminino	5 participantes	24%
<b>TOTAL</b>	<b>21 participantes</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

2). Dos 21 participantes da pesquisa, a maioria possui idade de 41 a 59 anos (Quadro 2).

**Quadro 2.** Faixa etária dos participantes da pesquisa

Faixa etária	Participantes da pesquisa	%
De 29 e 38 anos	7 participantes	33%
De 41 a 49 anos	9 participantes	43%
De 51 a 59 anos	5 participantes	24%
<b>TOTAL</b>	<b>21 participantes</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação ao grau de escolaridade, 50% possuem nível superior (Quadro 3).

**Quadro 3.** Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Participantes da pesquisa	%
Ensino Médio	2 participantes	9%
Ensino Superior	12 participantes	57%
Ensino superior incompleto	1 participante	5%
Especialização	2 participantes	9%
Pós-graduação	2 participantes	9%
Mestrado	1 participante	5%
Doutorado	1 participante	5%
<b>TOTAL</b>	<b>21 participantes</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os cargos e funções no órgão, sendo técnico judiciário o líder com 24% dos entrevistados (Quadro 4).

**Quadro 4.** Cargo e função dos participantes da pesquisa

Cargo e Função	Participantes da pesquisa	%
Técnico Judiciário	5 participantes	24%
Técnico Judiciário - Supervisor	1 participante	5%
Técnico Judiciário - Área administrativa	1 participante	5%
Analista Judiciário	4 participantes	19%
Analista Judiciário - Supervisor	2 participantes	9%
Analista Judiciário - Área administrativa	1 participante	5%
Oficial de Justiça	2 participantes	9%
Supervisor de seção	1 participante	5%
Assessor Judicial	1 participante	5%
Diretor	1 participante	5%

Agente de Segurança	1 participante	5%
Servidor Público Federal	1 participante	5%
<b>TOTAL</b>	<b>21 participantes</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os entrevistados exercem suas atividades há um bom tempo no órgão, onde 10 dos participantes possuem tempo de serviço de 17 a 23 anos (Quadro 5).

**Quadro 5.** Tempo de serviço dos servidores

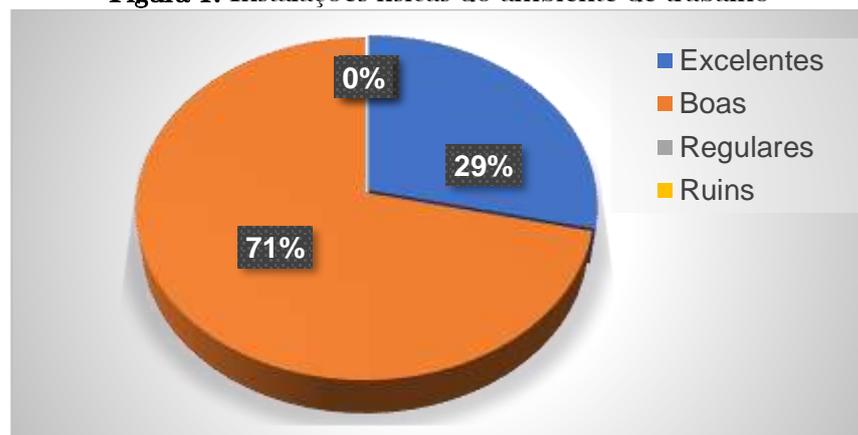
Tempo de Serviço	Participantes da pesquisa	%
De 6 a 12 anos	9 participantes	43%
De 17 a 23 anos	10 participantes	48%
De 33 a 40 anos	2 participantes	9%
<b>TOTAL</b>	<b>21 participantes</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### Fatores higiênicos

De acordo com os fatores higiênicos, 71% dos participantes da pesquisa classificaram as instalações físicas do ambiente de trabalho como boas (Figura 1).

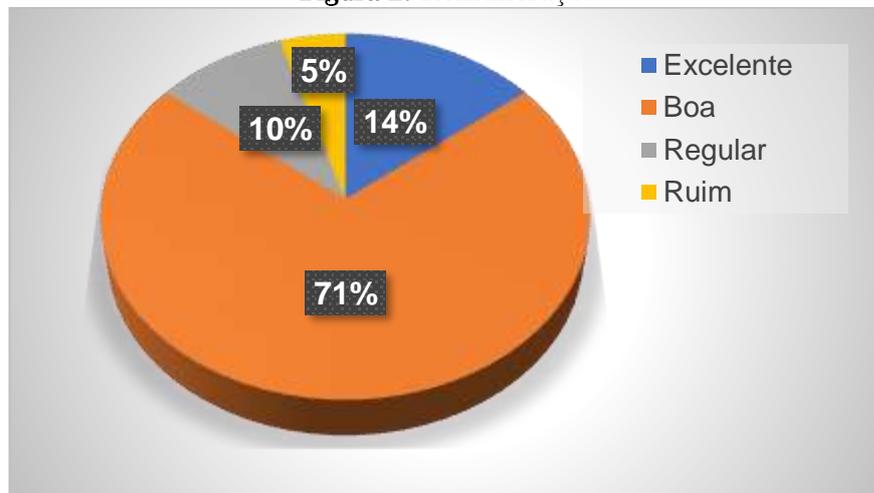
**Figura 1.** Instalações físicas do ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Metade dos servidores entrevistados apontaram a remuneração como boa (Figura 2).

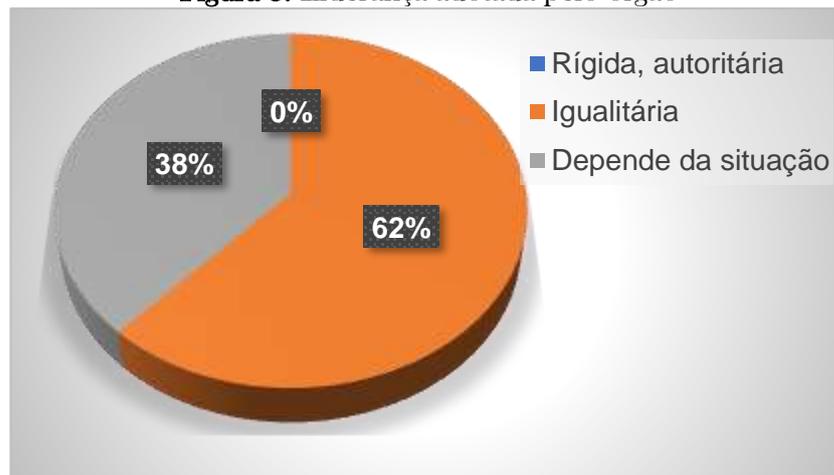
Figura 2. Remuneração



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O estilo de liderança mais adotado foi destaque o igualitário, com 62% (Figura 3).

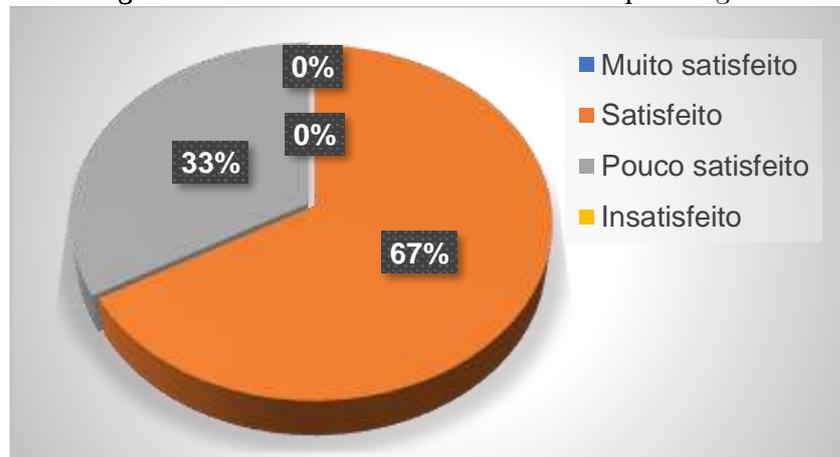
Figura 3. Liderança adotada pelo órgão



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Sobre a política de treinamento, 4,67% dos servidores afirmaram estarem satisfeitos e 33%, disseram que estão pouco satisfeitos (Figura 4).

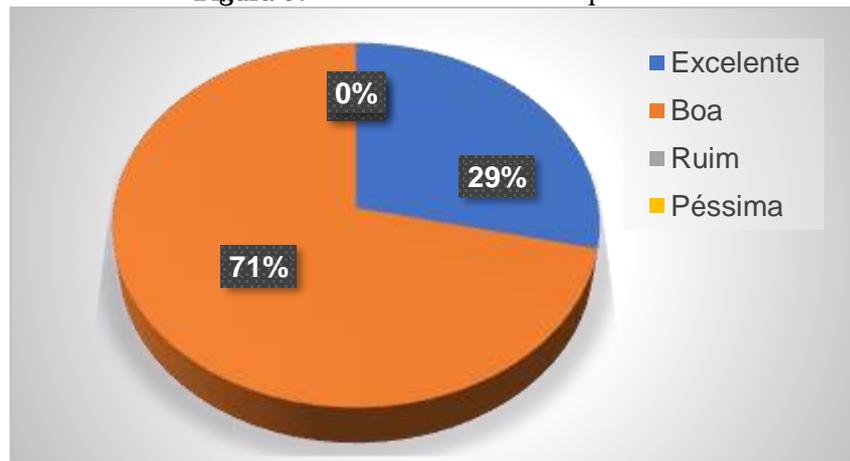
**Figura 4.** Política de treinamento adotada pelo órgão.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

No que tange ao relacionamento interpessoal, dos entrevistados, 71% relataram que a relação com os colegas é boa (Figura 5).

**Figura 5.** Relacionamento interpessoal

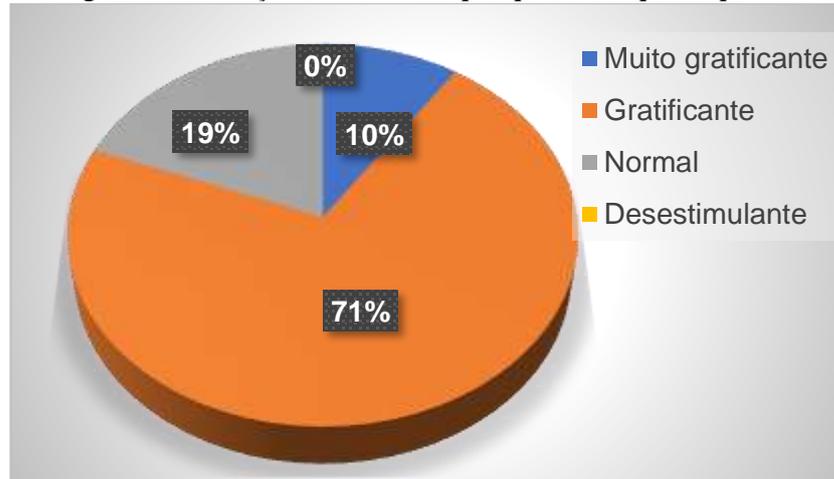


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### Fatores motivacionais

Acerca do trabalho desenvolvido pelos servidores, mais de 50% dos participantes da pesquisa, acham o trabalho gratificante (Figura 6).

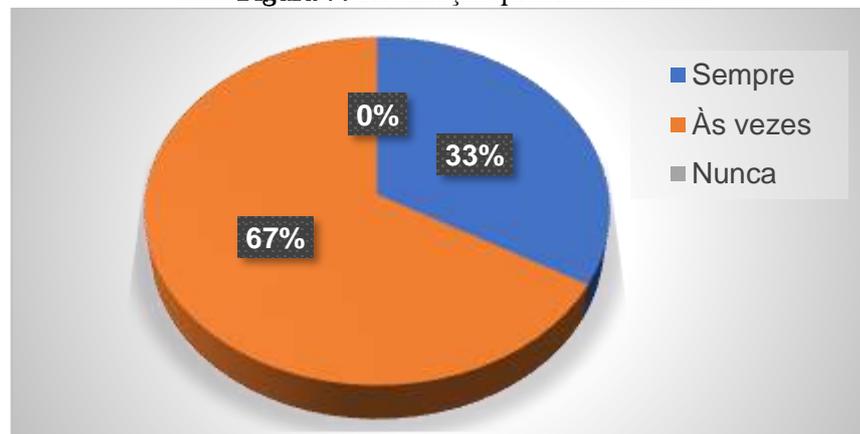
**Figura 6.** Avaliação do trabalho por parte dos participantes



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação a realização profissional, 67% dos participantes se sentem realizados às vezes e 33%, sempre (Figura 7).

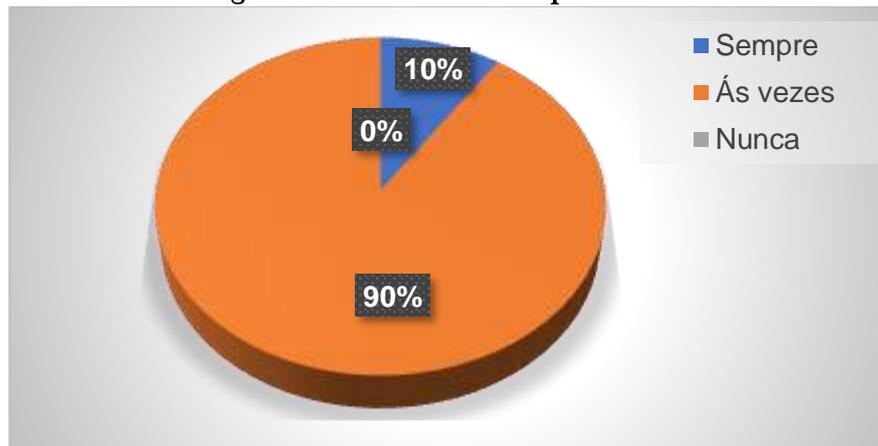
**Figura 7.** Realização profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Pode ser observado no quadro acima que a maioria dos entrevistados (90%), são reconhecidos às vezes (Figura 8).

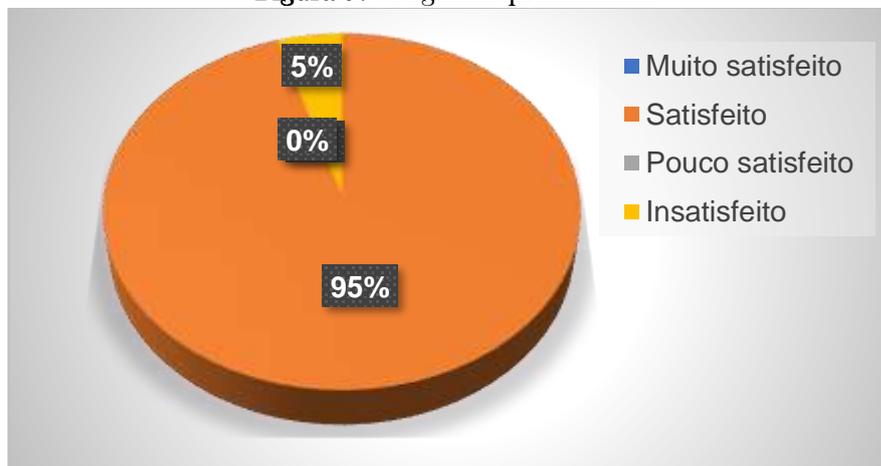
**Figura 8. Reconhecimento profissional**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em se tratando do progresso funcional, 95% dos servidores estão satisfeitos (Figura 9).

**Figura 9. Progresso profissional**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em referência as responsabilidades funcionais, autonomia e independência no trabalho, 86% dos entrevistados relataram que o órgão recebe as iniciativas dos servidores, mas raramente recompensa essas iniciativas, se importando apenas com os resultados (Figura 10).

Figura 10. Responsabilidades funcionais, autonomia e independência no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### Elementos motivadores e desmotivadores no trabalho

O questionário aplicado na pesquisa continha duas questões abertas, as quais foi perguntado sobre os elementos motivadores e desmotivadores. Os participantes demonstraram as satisfações e insatisfações, uns com frases curtas, uns com frases longas e outros simplesmente com uma palavra (Quadro 6).

Quadro 6. Relação dos elementos motivadores e desmotivadores no trabalho

Itens	Elementos Motivadores no Trabalho	Elementos Desmotivadores no Trabalho
1.	Os amigos e o salário.	Ingratidão.
2.	Trabalho em equipe (gestão de pessoas).	Pouca valorização por parte da administração superior.
3.	Clima organizacional, relacionamento com os pares, condições de trabalho e salário.	Falta de integração, comunicação falha, chefias rígidas e sem visão holística.
4.	Em primeiro lugar, o fato de ter uma fonte de renda garantida. Depois, o convívio harmonioso com os colegas, o que também me faz feliz.	O fato de em algumas ocasiões não poder realizar em atendimento que satisfaça por completo a todas as necessidades do cliente!
5.	A oportunidade de prestar um trabalho de qualidade junto aos clientes da instituição!	No momento, não há elementos desmotivadores.
6.	Os resultados atingidos, a satisfação do público, equipe engajada.	Falta de reconhecimento de modo geral, o serviço público é depreciado.

7.	Relacionamento interpessoal.	Demanda.
8.	A oportunidade de aprender determinadas matérias do direito.	Volume de trabalho em excesso.
9.	Bom, em primeiro lugar a remuneração, em segundo as condições e a estrutura física do ambiente de trabalho, e por fim, a motivação dos chefes.	Não há retribuição de qualquer natureza pelas metas alcançadas.
10.	Contribuir para o cumprimento das leis, fazendo justiça na medida do possível.	Pouco reconhecimento no trabalho que exerce e remuneração não tão satisfatória.
11.	Boa relação com as pessoas que lá trabalham; estar fazendo algo que me traz satisfação; poder contribuir para servir as pessoas.	Falta de atendimento aos problemas levantados e dirigido aos chefes e que ficam sem solução.
12.	O ambiente de trabalho, as instalações físicas, os equipamentos.	Cobrança exagerada e quase sempre de maneira desrespeitosa por superior hierárquico.
13.	Remuneração em dia e estabilidade.	Exigência do cumprimento de metas.
14.	Autonomia para realizar minhas tarefas.	Pouco reconhecimento.
15.	Mais recursos humanos.	Excesso de trabalho.
16.	Salário e ambiente de trabalho.	Excesso burocrático.
17.	Apesar de algumas dificuldades, temos um bom ambiente de trabalho; em regra, há respeito com os servidores por parte dos clientes; os direitos (trabalhistas) até o momento têm sido respeitados.	Externamente, campanha dos governos e da imprensa no sentido de retirada de direitos, como a estabilidade e a recomposição salarial. Internamente, cobranças do tribunal sem contrapartida, excesso de trabalho e conseqüentemente redução da qualidade do serviço prestado, colegas que não se esforçam, clientes que insistem em “furar a fila”, e outros.
18.	O resultado final na prestação jurisdicional e o relacionamento interpessoal.	A remuneração.
19.	Resultados positivos na prestação jurisdicional.	Falta de reconhecimento pela chefia maior.
20.	Liberdade na execução das atividades.	Falta de oportunidade para crescer.
21.	O ambiente de trabalho tranquilo, a remuneração, a possibilidade de resolver conflitos sociais.	A burocracia, a lentidão dos processos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## DISCUSSÃO

Entre os autores que subsidiaram o artigo destaca-se Chiavenato (2011), que diz que a teoria dos dois fatores foi elaborada a partir do estudo produzido por Frederick Herzberg e a sua equipe com o propósito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg verificou dois fatores distintos que conduzem a conduta do indivíduo, os higiênicos e os motivacionais.

Os primeiros dados obtidos através da enquete foram demonstrados por meio de quadros que representaram as perguntas iniciais do questionário, da 1ª a 5ª. Os questionamentos com base na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg foram representados pelas perguntas subsequentes, os fatores higiênicos, da 6ª a 10ª pergunta; os fatores motivacionais da 11ª a 15ª; e ao final a enquete constou de dois questionamentos abertos, perguntas 16 e 17, para que se pudesse extrair a opinião dos servidores acerca dos elementos considerados por eles como motivadores e desmotivadores no ambiente de trabalho. Em se tratando do gênero, do total de servidores que foram entrevistados, 16 (76%) são homens e 5 (24%) são mulheres; o quadro 2 verificou os dados referentes a idade, onde 7 (33%) dos entrevistados possuem idade de 29 a 38 anos, 9 (43%) de 41 a 49 anos e 5 (24%) de 51 a 59 anos. Em relação ao grau de escolaridade, percebe-se que há um grau elevado de conhecimento dos servidores, dado que além de graduação, 28% são pós-graduados, conforme a seguir: o quadro 3 compreendeu as informações acerca do nível de escolaridade, estando o nível superior com 57% (12 participantes); ensino médio, especialização e pós-graduação ambos com 9% (2 participantes); e ensino superior incompleto, mestrado e doutorado com 5% (1 pessoa) cada.

O quadro 4 expôs os cargos e funções do órgão, onde técnico judiciário liderou com o equivalente a 24% (5 participantes) dos entrevistados; analista judiciário com 19% (4 participantes); analista judiciário - supervisor e oficial de justiça com 9% (2 participantes) cada; e técnico judiciário - supervisor, técnico judiciário - área administrativa, analista judiciário - área administrativa, supervisor de seção, assessor judicial, diretor, agente de segurança, servidor público federal, ambos com 5% (1 participante). O quadro 5 informou sobre o tempo de serviço, no qual 9 dos partícipes (43%), estão lá de 6 a 12 anos; 10 dos entrevistados (48%), de 17 a 23 anos; e 2 (9%), de 33 a 40 anos.

Fazendo alusão à teoria abordada, referindo-se aos fatores higiênicos que são os motivos que quando ausentes, segundo a teoria dos dois fatores, são capazes de gerar insatisfação, como afirma Oliveira (2002, p. 160), os fatores higiênicos são definidos como “[...] um conjunto de condições extrínsecas ao trabalho, que quando não existem, geram insatisfação entre os empregados”. O primeiro questionamento foi em relação às instalações físicas do ambiente de trabalho e, foi demonstrado no gráfico 1 que o maior percentual caracterizou as instalações físicas como boas (71%), e 29% dos entrevistados as definiu como excelentes. De acordo com a visão de Sartori (2017), quando a organização oferece um ambiente capaz de proporcionar qualidade na execução das tarefas, faz com que o estresse seja evitado e melhora o desenvolvimento do trabalho. Nessa perspectiva, observa-se que os servidores não consideram as instalações físicas como motivo de insatisfação.

Quanto à remuneração, 71% os constituintes da enquete relataram que é boa; 14% excelente; 10% regular; e 5% ruim, e segundo Chiavenato (2014), o salário é uma troca feita entre as duas partes, o empregador oferece um salário ao empregado pelos seus serviços. Nesse sentido, a maioria dos servidores estão satisfeitos com a remuneração, pois a classificaram como boa e excelente, embora alguns estejam insatisfeitos, o número é mínimo.

De acordo com 62% (14 pessoas), o tipo de liderança adotado é igualitário; e 38% (7 pessoas), disseram que depende da situação. (Gomes, 2019) diz que “o termo liderança é considerado uma ferramenta que ajuda a auxiliar os colaboradores a alcançarem seus objetivos profissionais e pessoais. É uma arte que motiva e influencia as pessoas de forma ética e positiva”. Por esse ângulo, as características mais identificadas pelos servidores em relação ao estilo de liderança, se sobressaiu o igualitário e em seguida o líder situacional, ou seja, agem de acordo com a situação. Nenhum dos servidores identificou seus líderes como rígidos ou autoritários, que seria uma causa de insatisfação, porém não é o caso deste item.

Sobre a política de treinamento, 15 dos entrevistados (67%), afirmaram estarem satisfeitos e 6 (33%), disseram que estão pouco satisfeitos. Chiavenato (2014), define o treinamento como sendo uma forma de desenvolver e de como instruir os recursos humanos para que possam ser mais produtivos na obtenção dos propósitos da organização. A intenção do treinamento é influenciar a conduta individual de modo em que sua produtividade aumente. Nesse ponto de vista, mais da metade dos servidores estão satisfeitos com a política de treinamento adotada, o que representa que o treinamento é oferecido de acordo com as necessidades. Os demais estão pouco satisfeitos, demonstrando que o treinamento só é oferecido somente quando realmente se faz necessário. Deste modo, este item se caracteriza como razão para insatisfação.

No que tange ao relacionamento interpessoal, 15 pessoas (71%), relataram que o relacionamento com os colegas é bom e 6 pessoas (29%), disseram que é excelente. Para Fonseca et al (2016), o relacionamento interpessoal possui efeito positivo para o ambiente de trabalho, visto que quando há interação entre as pessoas, o desempenho do trabalho torna-se agradável, fazendo com que ideias sejam compartilhadas e debatidas para que uma melhor decisão seja tomada. Nessa lógica, com base na teoria, pode-se afirmar que o ambiente de trabalho no órgão é muito agradável e o relacionamento interpessoal não se qualifica como fonte de insatisfação.

Tratando dos fatores motivacionais, que são os motivos, segundo a teoria dos dois fatores, capazes de gerar satisfação ou não, e são definidos segundo (Oliveira, 2002, p.160), como “sendo um conjunto de condições intrínsecas ao trabalho, que opera no sentido de construir fortes níveis de motivação que podem resultar em bom desempenho[...]”. Com base nisto, o primeiro questionamento foi em relação ao trabalho desenvolvido por eles e, 71% (15 participantes), responderam que o trabalho executado é gratificante; 10% (2 participantes), relataram que é muito gratificante; e 19% (4 pessoas), disseram que é normal. A alternativa desestimulante não foi escolhida por nenhum dos servidores. O trabalho em si é definido como sendo “as tarefas realizadas no seu trabalho, que podem ou não gerar sentimentos satisfatórios” (BONETTI, 2010). Portanto, 81% dos servidores trabalham motivados.

O segundo questionamento foi a respeito da realização profissional, e de acordo com 14 participantes (67%), estes relataram que se sentem realizados às vezes; e 7 (33%), se sentem realizados sempre. Os servidores se sentem realizados às vezes ou sempre. E desta forma diz Ferro (2008), que é importante que seja observado se a pessoa escolhida para ocupar qualquer cargo dentro da organização, seja condizente com a função a ser exercida, pois isso influenciará na obtenção dos resultados, se serão benéficos ou não; e Geremia (2020), elucida que habitualmente as pessoas escolhem sua carreira profissional com base nos trabalhos que se identificam com elas, para que possam perceber que a vida laboral também vale à pena. À vista disso, embora a maioria tenha relatado que se sentem realizados às vezes, mas há realização profissional. Desta forma percebe-se que há motivação, uma vez que 33% se sentem realizados sempre.

A respeito do reconhecimento profissional, 90% (19 servidores), disseram que são reconhecidos às vezes e 10% (2 servidores), disseram que são reconhecidos sempre. Para Gomes (2019), o reconhecimento é imprescindível para o progresso do trabalho, e se os colaboradores

forem reconhecidos profissionalmente, irão produzir mais e desenvolver suas atividades com mais dedicação, além de tornarem o ambiente laboral mais proveitoso. Desta maneira, de iguala ao item anterior há um elevado nível de motivação por parte dos servidores, pois há reconhecimento profissional.

Quanto ao progresso funcional, foi perguntado como eles se sentem, e a maioria dos participantes da pesquisa, 20 servidores (95%), revelaram que sentem satisfeitos e 1 servidor (5%), informou que se sente insatisfeito. Vale ressaltar que o plano de carreira oferece ao indivíduo trabalhar de forma bem definida, cumprindo aquilo que planejou com perseverança, empenho e respeito, em razão de que o plano de carreira visa constatar o que se gosta de exercer. Assim sendo, o profissional dedicará seu esforço para algo que lhe desperte interesse, produzindo um trabalho de excelência (FONSECA, 2015; DUARTE et al., 2020). Desse modo, observa-se que a maior parte dos servidores estão satisfeitos com o progresso profissional.

Acerca das responsabilidades funcionais dos servidores, autonomia e independência, 18 (86%) dos participantes da pesquisa responderam que o órgão recebe as iniciativas dos servidores, mas raramente recompensa essas iniciativas, se importando apenas com os resultados; e 3 (14%), responderam que o órgão recompensa aqueles que indicam alternativas que contribuam para um melhor desenvolvimento do trabalho. De acordo com Ferro (2008), a responsabilidade adquirida seja por atribuição ou efetivação de um cargo superior, faz com que o trabalhador se sinta vital e indispensável pela confiança depositada pela organização, tornando a nova atribuição em um fator motivacional, pois irá exigir mais do indivíduo, e ele, por sua vez, cheio de incentivo, usará suas habilidades de forma mais assertiva. Assim, conclui-se, apesar de nem sempre recompensar, o órgão é receptivo às iniciativas dos servidores, uma vez que o item em questão teve como objetivo, além de fazer alusão acerca das responsabilidades funcionais, autonomia e independência no trabalho, mas também de ligá-lo à recompensa.

Ao final do questionário foram feitos dois questionamentos abertos aos servidores sobre os elementos considerados por eles como motivadores e desmotivadores no ambiente laboral, os quais foram demonstrados no quadro 6, no item 4.3. Em referência aos elementos considerados como motivadores, que de acordo com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, mencionada por Chiavenato (2011), diz que os estudos de Frederick mostraram que quando os fatores intrínsecos ou motivacionais, são formidáveis, proporcionam a satisfação nos indivíduos. Não obstante, no momento em que são inconstantes, impossibilitam a satisfação. Diante disso, algumas respostas divergem da teoria, pois elementos que estão contidos nos fatores higiênicos, que quando são excelentes não motivam, mas impedem a insatisfação, são para alguns servidores fontes de motivação, como o salário, relacionamento interpessoal e as instalações físicas. Uma das respostas concordou com a referida teoria, um dos participantes respondeu que considera autonomia para a realização das tarefas um elemento motivador. As demais respostas abrangem a satisfação dos servidores em poderem contribuir com um serviço de qualidade à sociedade.

Em se tratando dos elementos considerados como desmotivadores, que segundo a teoria de Herzberg citada por Chiavenato (2011), são os fatores higiênicos e que quando são excelentes, eles não satisfazem o indivíduo, unicamente impedem a insatisfação dos empregados e que sempre que os fatores extrínsecos são instáveis, eles propiciam a insatisfação dos colaboradores. Algumas das respostas obtidas também discordam da teoria, pois elementos que constituem os fatores motivacionais, que quando ausentes somente impossibilitam a insatisfação, são para alguns considerados como desmotivadores, como pouca valorização e falta de reconhecimento. Por outro lado, algumas das respostas também concordaram com a teoria, alguns responderam que remuneração e chefia são elementos desmotivadores. As demais respostas compreenderam

motivos como excesso de trabalho, ingratidão, cobrança exagerada, e um dos participantes mencionou que no momento não há elementos desmotivadores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, espera-se que o conteúdo deste trabalho possa contribuir para a produção de projetos futuros por ter alcançado os objetivos propostos, e que possa servir de referência para um aprofundamento em pesquisas futuras, inclusive que seja baseado teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg ou outra que venha a surgir. Por fim, conclui-se que uns participantes da pesquisa divergem em alguns fatores com os cientificamente expostos na teoria.

## REFERÊNCIAS

BONETTI, G. Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg. **Monografia** (Graduação de Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2010.

BRUNELLI, M. G. M. Motivação no serviço público. **TCC** (Especialista em Gestão Pública) - MBA em Gestão Pública, Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre-RS, 2008.

COELHO, S. D. A. Fatores higiênicos e motivacionais dos servidores públicos: um estudo de caso com recurso à teoria dos dois fatores de Herzberg. 2012. **Dissertação** (mestrado em gestão de recursos humano e comportamento organizacional) - Instituto Superior Miguel Torga, Escola Superior de Altos Estudos, Coimbra, Portugal.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública!** 2. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.Ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2009.

CRUZ, R. M. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Psicologado**, 2016.

Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologiaorganizacional/aimportanciadarelacaointerpessoal-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 11 de agosto de 2020.

DUARTE, R. C. C.; LOIOLA, E.; VIANA, D. C. People Management in the Development Training Process in Organizations/Gestão de Pessoas no Processo de Treinamento para Desenvolvimento nas Organizações. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 14, n. 51, p. 680-688, 2020.

FERRARIN, K. A. A influência da insatisfação do servidor no clima organizacional: Um Estudo de Caso na Câmara Municipal de Cristalina/GO. **TCC (Administração com Ênfase em Gestão de Pessoas)**. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio século XXI escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERRO, M. V. G. Um estudo sobre a motivação dos servidores da justiça federal em fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg. **Monografia (Curso de Especialização em Administração Judiciária)**. Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza-Ceará, 2008.

FONSECA, L.; et al. Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE 2016**. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_2\\_15.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_2_15.pdf)> Acesso em 6 de agosto de 2020.

FONSECA, R. Plano de carreira como ferramenta estratégica do profissional de sucesso. **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-como-ferramenta-estrategica-do-profissional-desucesso>> Acesso em: 12 de agosto de 2020.

GEREMIA, H. C; et al. Concepções de Realização Profissional: Uma Revisão Integrativa. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 17-32, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. K. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **Revista HumanÆ**, v. 13, n. 1, 2019.

GOMES, S. M. **Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público: um estudo de caso em uma Autarquia municipal de Santana do Livramento**. UNIPAMPA, 2014. Disponível em: <<https://dspace.unipampa.edu.br>> Acesso em: 06 de agosto de 2020.

GROHMANN, M. Z. **Novas abordagens de motivação no trabalho: Identificação do nível de conhecimento e utilização**.

Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999\\_A0182.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0182.pdf)> Acesso em: Jun 2020.

HEDLERA, D. L.; CASTROB, A.L. Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.

LEITE, C. E. et al. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados. **Inovarse**. Rio de Janeiro - RJ: XII Congresso nacional de excelência em gestão e III inovarse 2016, 29 e 30 de setembro de 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Curitiba - PR: InterSaberes, 2012.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E.S. Motivação no setor público: Elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, v. 5, n. 8, p. 1-12, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentue Hall, 2005.

SARTORI, M. **Ambiente de trabalho e produtividade: entenda essa relação**. 2017.  
Disponível em:<<https://culture.rocks/blog/ambiente-de-trabalho-e-productividade/>>Acesso em: Jun. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

**Submetido em:** junho de 2020

**Aprovado em:** outubro de 2020