

# UM ESTUDO DE CASO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS DE ALEGRE*

## A CASE STUDY OF MOTIVATIONAL FACTORS AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF ESPÍRITO SANTO – *ALEGRE CAMPUS*

### ESTUDIO DE CASO DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS DE ALEGRE*

---

#### **Josiléia Curty de Oliveira**

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil  
josileia.oliveira@ufes.br

#### **Kézya Lourenço Barbosa**

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil  
kezya.barbosa@ufes.br

#### **Clovis Eduardo Nunes Hegedus**

Professor adjunto do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil  
clovis.hegedus@ufes.br

#### *Contextus*

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional  
Editor Científico: Carlos Adriano Santos Gomes  
Avaliação: double blind review pelo SEER/OJS  
Edição de texto e de layout: Carlos Daniel Andrade

Recebido em 02/10/2017

Aceito em 08/11/2017

2ª versão aceita em 29/11/2017

#### **RESUMO**

Com o presente estudo, objetivou-se identificar os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho. Com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria Bifatorial de Herzberg, realizou-se um estudo de caso, de natureza descritiva e qualitativa, levantando fatores relacionados à satisfação dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo – *campus* de Alegre. Os dados foram obtidos por meio de um questionário encaminhado via e-mail institucional aos servidores docentes e técnico-administrativos. Responderam ao questionário 73 docentes e 45 técnico-administrativos. Os resultados obtidos permitiram concluir que, em geral, os servidores estão satisfeitos com as atividades profissionais, a estabilidade no emprego, o ambiente de trabalho, a autonomia no setor, a integração da equipe de trabalho, o salário somado a benefícios e a oportunidade de crescimento profissional. Os fatores motivacionais foram indicados como os principais pelos docentes, e os fatores higiênicos, pelos técnicos-administrativos.

**Palavras-chave:** Satisfação profissional. Motivação. Servidor público. Ambiente de trabalho. Gestão de pessoas.

#### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to identify the motivational factors that contribute to job satisfaction. Hinging upon Maslow's Hierarchy of Needs Theory and Herzberg's Two-Factor Theory, a case study of a descriptive and qualitative nature was carried out, which surveyed factors related to workplace satisfaction at the Federal University of Espírito Santo at Alegre campus. The data were obtained by means of a questionnaire sent via institutional email to the teaching and technical-administrative staff. 73 teachers and 45 technical-administrative

staff members answered the questionnaire. The results allowed concluding that, in general, the servants are satisfied with: what they do, stability in the workplace, work environment, autonomy in the work sector, integration of the work team, salary plus benefits and opportunity for professional growth. The motivational factors were deemed as the main ones by the teachers whereas the hygienic factors were the most important for the administrative technicians.

**Keywords:** Professional satisfaction. Motivation. Public servants. Work environment. People management.

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo identificar factores motivacionales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. Con base en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, se realizó un estudio de caso, descriptivo y cualitativo, investigando cuales son los factores relacionados con la satisfacción de los empleados de la Universidad Federal de Espírito Santo – *campus* de Alegre. Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario enviado por correo electrónico institucional para maestros y servidores técnico-administrativos. 73 profesores y 45 técnico-administrativos respondieron el cuestionario. Los resultados mostraron que, en general, los funcionarios están satisfechos con: lo que hacen, la seguridad laboral, el ambiente de trabajo, la autonomía en el sector laboral, la integración del equipo, el salario más beneficios y las oportunidades de crecimiento profesional. Los factores motivacionales fueron indicados como los principales por los profesores, mientras los factores de higiene fueron los más importantes para los técnico-administrativos.

**Palabras clave:** Satisfacción en el trabajo. Motivación. Empleado estatal. Ambiente de trabajo. Gestión de personas.

## 1 INTRODUÇÃO

O fator humano é básico no sucesso de uma instituição. Dificilmente uma organização consegue se consolidar sem o comprometimento e o empenho dos seus empregados. Em se tratando de instituições públicas, um dos grandes desafios atuais é proporcionar um ambiente motivador e agradável para os seus servidores, pois é uma tendência natural das pessoas buscarem ações que realmente despertem seu interesse. Nesse sentido, o local de trabalho deve proporcionar condições favoráveis, o que resultará na maximização da potencialidade dos servidores gerando maior realização pessoal pelo serviço desenvolvido e conseqüentemente aumento de satisfação de seus usuários.

Com o avanço da tecnologia e das comunicações, as pessoas são diariamente envolvidas por muitas informações, o que gera sentimentos variados. É comum encontrarmos indivíduos com desânimo, falta de motivação para trabalhar, além de queixas sobre o ambiente de trabalho, infraestrutura e a estrutura organizacional.

São diversos os fatores que levam as pessoas a perderem o foco em seus objetivos próprios. Como a maior parte do tempo das pessoas é dispensada ao trabalho, torna-se importante levantar os fatores que influenciam o comportamento humano naquele ambiente. Esses fatores, nos últimos tempos, têm sido amplamente estudados, principalmente os internos e externos ligados à motivação e à satisfação.

Será objetivo deste trabalho identificar os fatores internos ou externos ao local de trabalho que influenciam a motivação e o índice de satisfação dos servidores (docentes e técnico-administrativos) da UFES – *campus* de Alegre, comparando-os com a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) e a Bifatorial (fatores higiênicos e fatores motivacionais) de Herzberg (1997), a fim de evidenciar a existência de diferentes fatores motivacionais relacionados às ações dos servidores públicos no ambiente de trabalho e mostrar que as teorias de motivação propostas pelos estudiosos da Administração podem ser aplicadas à gestão de pessoas na administração pública.

Portanto, este estudo tem como base as seguintes hipóteses de trabalho:

- H1: Os fatores higiênicos são preponderantes entre técnico-administrativos, e os fatores motivacionais, entre os docentes da UFES – *campus* de Alegre.
- H2: A percepção dos fatores motivacionais e higiênicos altera-se à medida que o servidor permanece mais tempo na organização.

A Teoria dos Dois Fatores aponta os elementos efetivos que produzem satisfação e insatisfação. Muitas alternativas empregadas modernamente

pelas organizações na direção da qualidade de vida dos trabalhadores estão ligadas aos fatores de manutenção, o que produz apenas movimento. Atingir os níveis mais elevados de motivação, necessários à qualidade de vida no trabalho, para Herzberg (1968), é possível com o enriquecimento e a ampliação do trabalho.

## **2 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Desde a primeira metade do século XX, busca-se a compreensão das variáveis que influenciam a satisfação das pessoas nas organizações. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da Psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional (VIEIRA *et al.*, 2011).

A partir desse momento, as necessidades humanas passaram a ser consideradas no mundo do trabalho, pois a motivação se concentra nas necessidades internas dos indivíduos e contribuem para uma mudança de comportamento. Geralmente, as pessoas agem de determinadas maneiras para reduzir ou satisfazer suas necessidades e objetivos, essa abordagem é associada a pensadores

como Maslow e Herzberg (VERGARA, 2000).

Desde a década de 1950, têm surgido várias teorias da motivação na área da gestão de pessoas e do comportamento organizacional: a Teoria das Necessidades de Maslow (1954); a Bifatorial de Herzberg (1959); as Teorias X e Y de Douglas McGregor (1960); a Teoria das Necessidades/Motivos de McClelland (1961); a Teoria das Expectativas de Vroom (1964); a Teoria da Equidade de Adams (1965); a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci (1971); a Teoria ERG

de Alderfer (1972); a Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham (1980); a Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990); a Teoria do Compartilhamento do Conhecimento de Ipe (2003), dentre outras (VIEIRA, 2012).

O Quadro 1 descreve algumas das principais teorias da motivação e seus respectivos autores, as quais se referem à gestão de pessoas e ao comportamento organizacional.

**Quadro 1 – Teorias da motivação na área de gestão e comportamento organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Teoria</b>	<b>Definição</b>
Abraham Harold Maslow (1954)	Teoria das Necessidades	As necessidades estão organizadas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Para Maslow, os indivíduos só avançam para outra necessidade depois de estarem completamente satisfeitos na de nível anterior.
Frederick Herzberg (1959)	Teoria Bifatorial	Os fatores que provocam as atitudes positivas com relação ao trabalho (fatores motivadores) não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (fatores higiênicos).
Douglas McGregor (1960)	Teorias X e Y	Essas teorias são baseadas em dois conjuntos de suposições antagônicas e podem ser explicadas por meio da hierarquia das necessidades de Maslow: enquanto a teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, a Y pressupõe que as necessidades de nível mais alto são as dominantes.
McClelland (1961)	Teoria das Necessidades/Motivos	Há três tipos de necessidades ou motivos que podem influenciar a motivação dos colaboradores: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.
Victor Vroom (1964)	Teoria das Expectativas	O comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, com base em três conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalidade. O nível de motivação do indivíduo depende da elevação desses três elementos. Caso o valor de algum destes seja igual a zero, a motivação é nula.
Stacy Adams (1965)	Teoria da Equidade	Deve existir justiça no local de trabalho. O autor apresenta dois tipos de equidade: a interna, referente à comparação do próprio trabalho com o de um colega da mesma organização; e a equidade externa, referente à comparação com indivíduos fora da organização.

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Edward Deci (1971)	Teoria da Avaliação Cognitiva	Devem ser considerados dois subsistemas motivacionais: intrínsecos e extrínsecos. Os indivíduos intrinsecamente motivados têm um <i>locus</i> de controle interno elevado, esforçando-se para atingir determinadas recompensas e tendem a atribuir o seu comportamento a necessidades internas.
Clayton Alderfer (1972)	Teoria ERG	Concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, entretanto os indivíduos poderiam subir e descer dentro da hierarquia das necessidades, pois poderiam se sentir motivados por necessidades de vários níveis.
Hackman e Oldham (1980)	Teoria das Características da Função	O conteúdo do trabalho condiciona a motivação do indivíduo na medida em que produz o que os autores designam por estados psicológicos críticos. Os autores deram continuação à teoria de Herzberg introduzindo o modelo das características relativas ao conteúdo do trabalho: variedade, identidade, significado, autonomia e <i>feedback</i> .
Edwin Locke e Gary Latham (1990)	Teoria da Definição de Objetivos	Os autores desenvolveram essa teoria de forma a identificar quais os objetivos que produzem níveis de desempenho mais elevados e quais os que estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas.
Ipe (2003)	Compartilhamento do Conhecimento	A autora identifica quatro fatores interconectados: a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho. Cada fator exerce e recebe influência do outro de forma não linear.
Shalom H. Schwartz (2012)	Teoria dos Valores Humanos Básicos	O autor reconhece dez valores universais, que podem ser organizados em quatro grupos de ordem superior. Cada um dos dez valores universais tem como objetivo central o motivador subjacente; todos são organizados numa estrutura circular: autodireção; autoaprimoramento; hedonismo; realização; poder; segurança, conformidade; tradição; benevolência; e universalismo.

Fonte: Ipe (2003); Vieira (2012); Schwartz (2012)

Nota: Elaborado pelos autores

Nesse contexto, optou-se por adotar neste estudo as teorias clássicas de Maslow e Herzberg, tendo em vista a importância destas para o estudo do comportamento, motivação e satisfação das pessoas nas organizações, além de serem amplamente divulgadas e aplicadas por pesquisas que estudaram, confirmaram ou testaram essas teorias em temas contemporâneos relacionados a comportamento organizacional.

O modelo bifatorial sugerido por Herzberg (1968) foi aplicado ao estudo de satisfação com os serviços de websites em

uma universidade portuguesa (PINHO; REGO; KASTENHOLZ, 2008). Outra pesquisa também procurou compreender se o modelo de motivação-higiene de Frederick Herzberg explica a motivação dos colaboradores de uma escola superior portuguesa, e se os fatores motivadores e higiênicos são contingentes de variáveis como o gênero, o tempo na instituição e o nível de escolaridade (VIEIRA, 2012).

Considerando a importância das reflexões apresentadas por esses estudiosos, sobretudo os estudos clássicos desenvolvidos por Maslow e a teoria dos

dois fatores de Herzberg, serão analisadas as discussões de outros autores sobre essas teorias, que servem de base para diversas pesquisas atuais.

## 2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

As primeiras pesquisas feitas sobre o tema motivação tiveram início na década de 1950. Abraham Harold Maslow, psicólogo americano, desenvolveu uma das mais importantes teorias de motivação, a das Necessidades Humanas, que ganhou atenção especial, principalmente entre administradores. Maslow (1954) classifica as necessidades das pessoas de forma lógica e conveniente, com as diferentes necessidades se sobrepondo umas às outras hierarquicamente (SILVA *et al.*, 2015).

A motivação humana foi apresentada por Maslow com uma hierarquia de cinco necessidades organizadas no formato de pirâmide, indo das mais básicas às mais elevadas de autorrealização. À medida que a pessoa supera determinada necessidade, sua motivação se redireciona para uma próxima necessidade (VIEIRA *et al.*, 2011).

Segundo Maslow, os indivíduos deverão ser motivados a satisfazer suas necessidades principais, ou mais

importantes, num determinado momento, para depois passar para outra menos básica. O predomínio de uma depende da situação do indivíduo no momento de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada uma deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes de o indivíduo desejar satisfazer a próxima no plano acima (FADIMAM; FRAGER, 1986).

De acordo com a teoria, os servidores precisariam primeiramente de um salário suficiente para se alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de forma satisfatória e um ambiente de trabalho seguro, para depois receberem incentivos destinados a oferecer-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. Já as necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário e normas bem definidas.

Outras necessidades mais complexas tomam o lugar das fisiológicas e de segurança: necessidades sociais de proximidade, de relacionamento com as outras pessoas. Num nível superior, a necessidade de estima, de reconhecimento por aquilo que fazemos. Finalmente, existe, dentro de cada indivíduo, a necessidade de autorrealização, um

sentimento interior de realização do próprio potencial (AFFONSO; ROCHA, 2010).

## 2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A fim de compreender melhor o comportamento, a motivação e a satisfação das pessoas nas organizações, o psicólogo americano Frederick Herzberg analisou as atitudes e motivações dos empregados dentro de uma empresa, identificando os fatores que condicionam o grau de satisfação e o comportamento do indivíduo nas atividades laborais. A partir de seus estudos, desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, voltada a fatores que determinam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho (SILVA *et al.*, 2015).

Herzberg estabeleceu dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os motivacionais e os higiênicos. Os fatores motivacionais estão relacionados à realização, ao reconhecimento, à responsabilidade e ao progresso, todos eles referentes ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional. Os fatores higiênicos, por sua vez, estão ligados ao salário, às condições de trabalho e à política da instituição. Segundo a teoria, os fatores motivacionais estariam atrelados à

satisfação dos funcionários, quando existentes, e os fatores higiênicos relacionar-se-iam à insatisfação dos trabalhadores, quando ausentes (GONDIM; SILVA, 2004; MACIEL; SÁ, 2007).

Assim, a teoria pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais, denominados satisficentes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos fatores higiênicos, denominados insatisficentes. Segundo Herzberg (1997), os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos daqueles responsáveis pela insatisfação profissional, pois o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Nesse sentido, os fatores higiênicos e motivacionais são independentes. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. Essas considerações foram ressaltadas por Chiavenato (2003).

Os benefícios dessa teoria se evidenciam a partir da clara identificação de aspectos intrínsecos e extrínsecos, os quais trazem potenciais distintos de promover a satisfação e o entusiasmo nos servidores. A base da teoria bifatorial é a proposição de que, em situações de trabalho, somente os fatores satisficentes (intrínsecos) produzem a satisfação com o

trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas (MAXIMIANO, 2000).

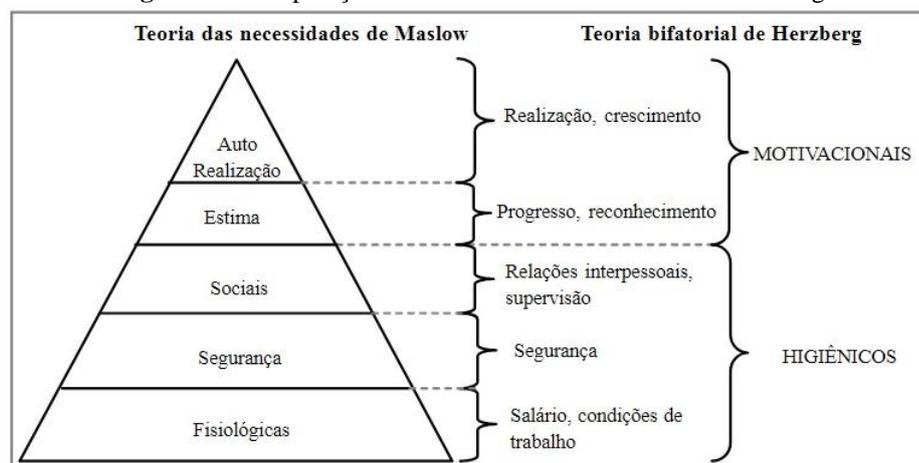
Segundo Ferreira *et al.* (2006), uma das maiores contribuições da Teoria dos Dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realizar e planejar seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada do papel da

remuneração sobre a motivação para o trabalho.

### 2.3 Uma comparação das teorias de Maslow (1954) e de Herzberg (1997)

O processo de motivação dos indivíduos é explicado pelas teorias das necessidades, as quais destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do empenho por elas realizado para reduzir ou satisfazer as necessidades. A Figura 1 compara a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg.

**Figura 1** – Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg



Fonte: elaborado a partir de HERZBERG (1997); FREITAS (2006); WAGNER III; HOLLENBECK (2009); e GONDIM; SILVA (2004) *apud* BRANDÃO *et al.* (2014).

A Figura 1 indica que a teoria de Maslow fundamenta as necessidades humanas em origens biológicas, seguindo uma sequência hierárquica piramidal, iniciando na base com as necessidades indispensáveis à sobrevivência e chegando ao topo com as necessidades motivacionais

(BRANDÃO, 2014). A ordem dos níveis hierárquicos das necessidades é apresentada das inferiores às superiores: fisiológicas; de segurança (contra perigos, incertezas); sociais (pertinentes a relacionamentos, aceitação, consideração); de estima (como progresso, aprovação,

reconhecimento e valorização social) e de autorrealização (concernentes à realização, crescimento e aperfeiçoamento individuais no nível máximo) (GONDIM; SILVA, 2004; MASLOW, 1954).

As primeiras necessidades, mais urgentes, estão ligadas à fisiologia do homem, enquanto a realização pessoal está no topo da pirâmide. Isso quer dizer que, de acordo com Maslow, as principais motivações do ser humano estão relacionadas, em primeiro lugar, à sua fisiologia, em segundo à segurança, em terceiro aos seus relacionamentos, em quarto à sua autoestima e, por último, à sua realização pessoal. Mais do que isso, uma pessoa só irá perseguir um objetivo obedecendo à hierarquia da pirâmide (AFFONSO; ROCHA, 2010).

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento etc. Esses fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. Embora a ausência deles desmotive, a presença não é elemento motivador, sendo tais fatores também conhecidos como extrínsecos ou ambientais (HERZBERG, 1997).

Em contrapartida, os fatores motivacionais – também chamados

intrínsecos – referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, bem como autoavaliação de desempenho. A presença produz motivação, enquanto a ausência produz insatisfação.

Como podemos observar na Figura 1, a teoria dos dois fatores de Herzberg representa uma espécie de desdobramento em relação à teoria de Maslow, uma vez que revela os mesmos propósitos do modelo da hierarquia das necessidades por meio da subdivisão dos elementos motivacionais em dois grupos distintos. Ao comparar as teorias de Herzberg e Maslow, Freitas (2006) destaca que, segundo Herzberg, os únicos fatores hábeis para motivar os indivíduos, por elevar-lhes a satisfação, são os motivacionais, pois os higiênicos são capazes de apenas reduzir ou eliminar a insatisfação. Entretanto, nem todos os fatores constantes no âmbito institucional são motivadores, como mostrado na Figura 1.

Em geral, observa-se que as teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-

se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização) (CHIAVENATO, 2003). Em termos organizacionais, as pessoas querem ter bom desempenho em seus trabalhos, mas também querem sentir que estão realizando algo importante para a instituição e para a sociedade.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa e quantitativa. Esse método foi escolhido por ser o mais usado em investigações de fenômenos individuais, grupais e organizacionais segundo Yin (2015). Este estudo tem como finalidade investigar como e por que os fatores internos ou externos ao local de trabalho influenciam a motivação e o índice de satisfação dos servidores (docentes e técnico-administrativos) da UFES – *campus* de Alegre. A unidade em análise atualmente é constituída pelo Centro de Ciências Agrárias e Engenharias e pelo Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde, os quais em conjunto, oferecem 17 cursos de graduação, oito cursos de mestrado e três de doutorado.

O quadro de pessoal do local de estudo é composto de 245 docentes e 128 técnico-administrativos, totalizando 373 servidores efetivos. Para a coleta de dados, foi aplicado um formulário *on-line*, enviado por e-mail via ferramenta do portal do servidor da universidade, contendo 17 questões de múltipla escolha, visando obter as variáveis relacionadas à satisfação e à motivação no trabalho. A pesquisa foi realizada no período de 15 a 30 de setembro de 2016, com uma amostra de 73 docentes e 45 técnico-administrativos, totalizando 118 respondentes, obtendo uma taxa de resposta eficiente (31,6%), o que é considerado um número considerável de representatividade da amostra, tendo em vista que Marconi e Lakatos (2005) consideram que, em média, 25% dos questionários enviados para os entrevistados via e-mail são devolvidos.

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira, referente ao perfil dos respondentes, compunha-se de seis questões fechadas (sobre gênero, idade, cargo, setor de lotação, escolaridade e tempo de serviço), e a segunda buscou identificar o nível de satisfação dos trabalhadores, com base nos fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg (1997), por meio de 11 questões com variáveis qualitativas.

Da segunda parte do questionário, a terceira e a quarta questões continham dois itens abertos sobre outros aspectos que causam satisfação e insatisfação nos servidores com relação ao trabalho. As respostas obtidas foram associadas com as necessidades dos servidores por meio de análise de conteúdo, com base tanto na Teoria das Necessidades de Maslow, quanto nos fatores motivacionais e higiênicos da Teoria Bifatorial de Herzberg.

Perguntaram-se os fatores principais que trazem mais satisfação e insatisfação no trabalho. Cada servidor poderia identificar até três fatores e sugerir outros que não estivessem na relação, ficando abertos a dizer o que agrada e o que desagrada no ambiente de trabalho. Após essas duas questões, foi perguntado como o servidor se sentia, em termos gerais, com relação à satisfação no trabalho, escolhendo entre: (1) extremamente satisfeito, (2) muito satisfeito, (3) satisfeito, (4) pouco satisfeito, e (5) insatisfeito.

Depois de obtidos os dados, os resultados foram analisados e tabulados em planilha eletrônica. Em seguida, foram construídos gráficos de barras. A análise dos fatores internos e externos e sua relação com os conceitos satisfação e

insatisfação no trabalho foram realizadas por meio de estatística descritiva.

Os três fatores principais apontados pelos servidores foram processados, ponderados em termos de peso e importância e, em seguida, analisados pelas categorias profissionais – docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs) – com relação a sexo e tempo de serviço na instituição. Foram feitas análises de correlações de Pearson entre os grupos, objetivando identificar similaridades de percepções e coerência das respostas, ao longo do tempo de permanência na instituição.

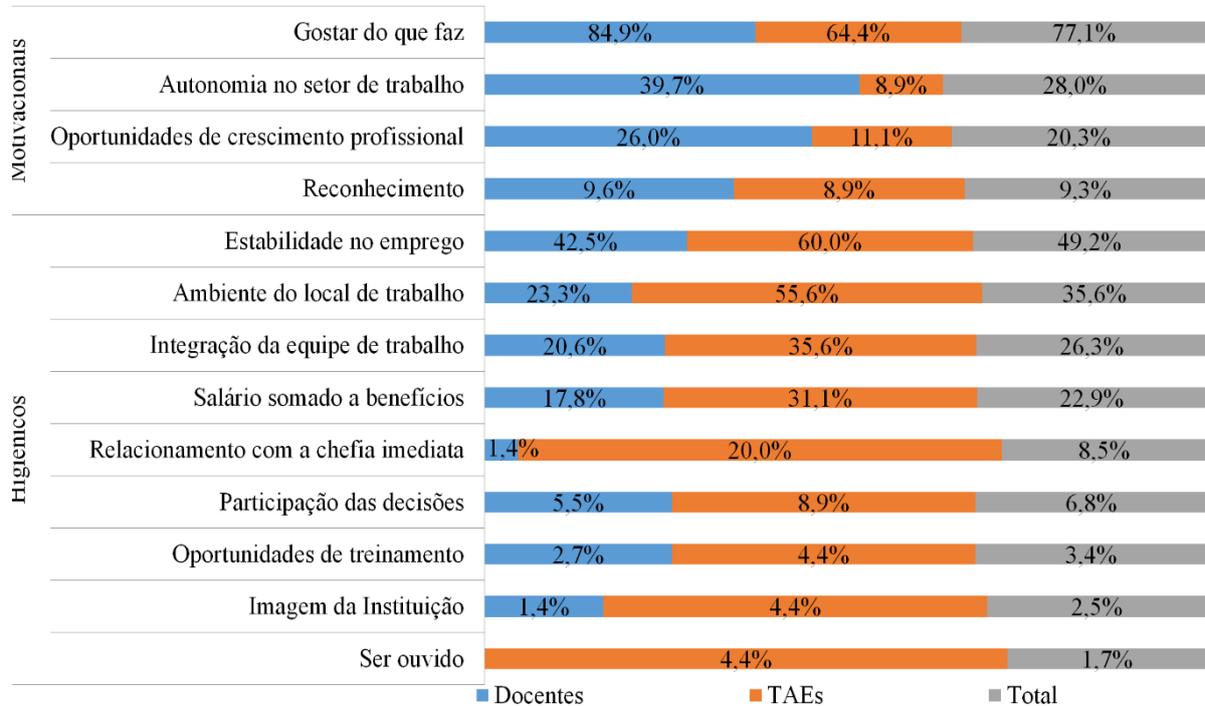
Adicionalmente, foram analisados os resultados do estudo de Stefano *et al.* (2006), referente à satisfação dos docentes de uma universidade pública do estado do Paraná e de uma universidade privada do estado de São Paulo. Também se considerou o estudo de Almeida *et al.* (2013), acerca da distribuição proporcional dos fatores indicados pelos colaboradores da Unidade da Cooperativa Sicredi de São Sepé/RS.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na Figura 2, as respostas obtidas foram associadas com as necessidades dos servidores docentes e TAEs por meio de

análise de conteúdo, conforme os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg.

**Figura 2** – Fatores motivacionais e higiênicos indicados pelos docentes e TAEs quanto à satisfação no trabalho, no período de 15 a 30 de setembro de 2016



Fonte: questionário aplicado em 2016.

Os resultados destacam algumas semelhanças e divergências significativas entre os dois segmentos pesquisados. Os fatores motivacionais indicados pelos docentes mostraram, em ordem decrescente, que eles estão satisfeitos com: o que fazem (84,9%), autonomia no setor de trabalho (39,7%), oportunidades de crescimento profissional (26,0%) e reconhecimento (9,6%). Esses dados indicam que as pessoas têm se preocupado com a falta de reconhecimento e de oportunidade de crescimento, o que se comprova com as necessidades secundárias (estima e autorrealização) pela Teoria das Necessidades de Maslow e pelos fatores

motivacionais da teoria Bifatorial de Herzberg. Entretanto, gostar do que faz estabelece uma característica especial na categoria docente. Entre os fatores higiênicos mais importantes para os docentes estão estabilidade no emprego (42,47%), ambiente do local de trabalho (23,29%), integração da equipe de trabalho (20,55%) e salário somado a benefícios (17,8%).

Os TAEs indicaram como mais importante entre os fatores motivacionais gostar do que se faz (64,44%), entretanto os demais fatores tiveram baixa indicação como oportunidade de crescimento

profissional (11,1%), seguidos de autonomia no setor de trabalho (8,9%) e reconhecimento (8,9%). A ausência desses fatores pode gerar sentimentos de insatisfação entre os TAEs.

Contudo, observa-se que os fatores com maior importância para os TAEs foram estabilidade no emprego (60,00%), ambiente do local de trabalho (55,56%), integração da equipe de trabalho (35,56%), salário somado a benefícios (31,11%) e relacionamento com a chefia imediata (20,00%), todos fatores considerados extrínsecos ou ambientais. As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e elevam a satisfação, mas não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Isso foi ratificado também por Chiavenato (2003).

Outra diferença encontrada entre as duas categorias, neste estudo, foi de que os docentes consideraram a autonomia um fator relevante para a satisfação, ao passo que o relacionamento com a chefia foi indicado como menos importante (1,4%). Quanto aos TAEs, consideraram o relacionamento com a chefia mais importante (20,0%) e a autonomia no setor de trabalho como menos importante (8,9%).

Fowler (2014) apresenta em seu artigo que, em vez de se concentrar em uma hierarquia de necessidades, deve-se manter o foco em três fatores: autonomia, relacionamento e competência. Estes são fatores que podem fazer a diferença, uma vez que as pessoas podem experimentar a motivação de nível superior a qualquer hora e em qualquer lugar. Para a autora, a autonomia é importante no sentido de que as pessoas precisam perceber que as atividades que estão desempenhando são feitas por escolha própria.

Observa-se também a indicação pelos docentes de outros fatores de satisfação como: o bom relacionamento com os alunos, o fato de se sentirem importantes na formação deles, gostar de ser docentes, gostar de trabalhar com pessoas, de se sentirem motivados pelos(as) alunos(as) e participar de atividades de extensão. Foi interessante terem sido apontados como fatores de satisfação morar perto da família e a proximidade entre o local de trabalho e a moradia.

Na pesquisa de Stefano *et al.* (2006), há um comparativo de variáveis relativas à satisfação da qualidade de vida no trabalho entre docentes de universidades públicas e privadas. A Tabela 1 apresenta os resultados da

satisfação dos professores respondentes em relação às variáveis organizacionais.

**Tabela 1** – Resultados da satisfação dos docentes de uma universidade pública do Estado do Paraná e de uma universidade privada do Estado de São Paulo

<b>Fatores</b>	<b>Docentes IES Pública</b>	<b>Docentes IES Privada</b>
Oportunidade de crescimento profissional	4,44	3,47
Oportunidade de participação nas decisões	4,31	2,60
Imagem da instituição	4,17	3,65
Relacionamento interpessoal	4,06	5,12
Infraestrutura	3,92	3,88
Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	3,50	2,47
Ausência de burocracia	2,50	2,35
Salário	2,06	3,71

Fonte: STEFANO *et al.* (2006).

Nota: tabela extraída a partir do Quadro 2, adaptada pelos autores.

O estudo adotou a seguinte escala de avaliação referente aos aspectos organizacionais: se a resposta for mais próxima de sete, há maior satisfação com o item avaliado. Pode-se observar que, na IES pública, a satisfação registra médias superiores em comparação com a privada, exceto no relacionamento interpessoal e no salário. Os docentes da IES pública estão mais satisfeitos com oportunidade de crescimento, participação nas decisões e a imagem da instituição, considerados fatores motivacionais. Já a IES privada indicou o relacionamento interpessoal, a infraestrutura e o salário, considerados fatores higiênicos pela teoria dos dois fatores de Herzberg.

Calculou-se a média do fator infraestrutura de acordo com a avaliação dos respondentes em relação: à qualidade e à quantidade dos equipamentos (retroprojeter, projetor multimídia, vídeo, projetor de slides, microfone etc.), à biblioteca (número de livros e revistas para a sua disciplina), à sala dos professores, à estrutura física das salas de aula e à quantidade de alunos por sala. A média nas duas instituições é de insatisfação parcial. A Tabela 2 apresenta os fatores motivacionais indicados em um estudo similar realizado em uma cooperativa no sul do país.

**Tabela 2** – Distribuição proporcional dos fatores indicados pelos colaboradores da unidade da cooperativa Sicredi de São Sepé/RS

<b>Fatores</b>	<b>Percentual</b>
Gostar do que faz	14,29%
Oportunidade de crescimento	14,29%
Relacionamento com o associado	12,99%
Valorização e reconhecimento	12,99%
Imagem da empresa	6,49%
Desafios existentes no trabalho	6,49%
Integração da equipe de trabalho	6,49%
Instalações físicas da organização	6,49%
Salário somado a benefícios	5,19%
Ser ouvido	5,19%
Relação com as lideranças da equipe	2,6%
Autonomia	2,6%
Quantidade de treinamentos	2,6%
Estabilidade no emprego	1,30%

Fonte: tabela elaborada a partir do texto de ALMEIDA *et al.* (2013).

Os principais fatores destacados pelos colaboradores no estudo de Almeida *et al.* (2013), em uma unidade de cooperativa, foram gostar do que faz e a oportunidade de crescimento, ambos com 14,29%. Nesse caso, podemos perceber que os dois fatores estão de acordo com as teorias estudadas: dentre os principais fatores de motivação da teoria de Herzberg estão o trabalho em si (gostar do que faz) e a possibilidade de crescimento. Mais um fator destacado pelos colaboradores foi o relacionamento com o associado (12,99%). O fator valorização e reconhecimento foi citado em 12,99% das respostas.

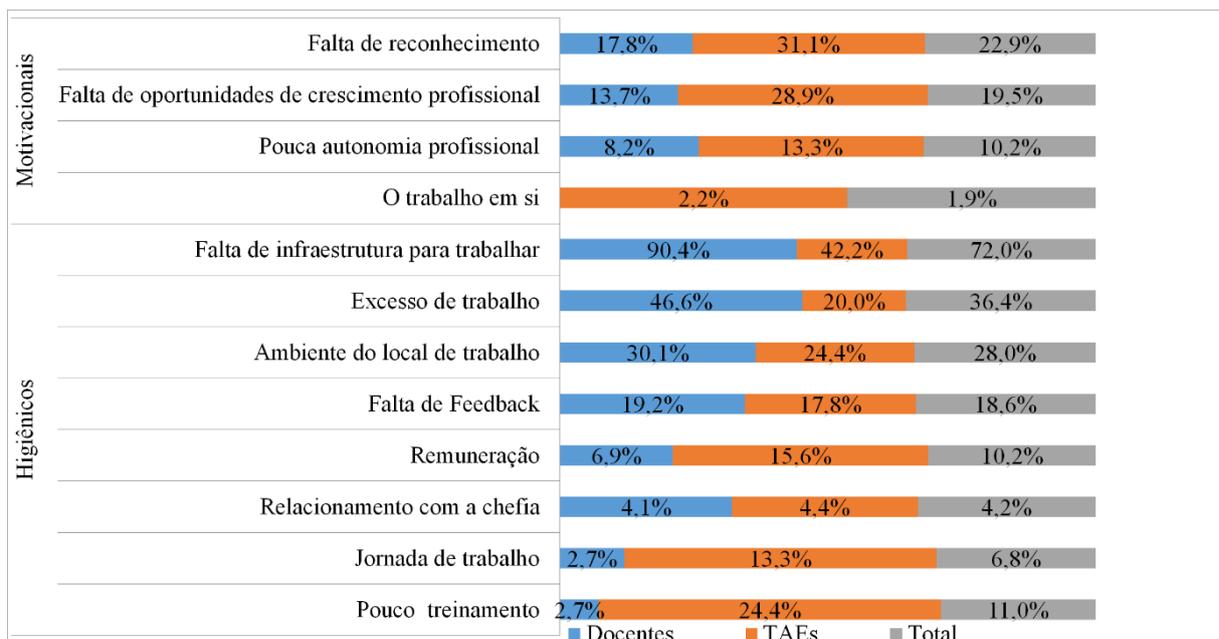
A imagem da empresa, os desafios existentes no trabalho, a integração da equipe de trabalho e as instalações físicas da organização se mostraram importantes em 6,49% dos casos. Outros dois itens citados foram o salário somado aos benefícios e ser ouvido, com 5,19% cada um, bem como a relação com as lideranças da equipe, a autonomia e a quantidade de treinamentos recebidos, cada um desses três fatores com 2,60%, além de participação nas decisões (3,90%) e estabilidade no emprego (1,30%).

A Figura 3 apresenta os fatores motivacionais e higiênicos indicados pelos

docentes e TAEs quanto à insatisfação no trabalho na unidade acadêmico-administrativa da Universidade Federal do Espírito Santo. Com base nos resultados apresentados, observa-se que os docentes indicaram um baixo percentual para os fatores motivacionais: a falta de reconhecimento (17,8%), a falta de oportunidade de crescimento profissional (13,7%), pouca autonomia profissional

(2,2%) e o trabalho em si (0,93%). Analisando os fatores higiênicos indicados pelos docentes referentes à insatisfação, a falta de infraestrutura para trabalhar está em primeira posição, com 90,41%. Em seguida, vêm o excesso de trabalho (46,6%), o ambiente do local de trabalho (30,1%) e a falta de feedback (19,2%). Assim, as respostas estão coerentes com a teoria de Herzberg.

**Figura 3** – Fatores motivacionais e higiênicos indicados pelos docentes e TAEs quanto à insatisfação no trabalho, no período de 15 a 30 de setembro de 2016



Fonte: questionário aplicado em 2016.

Entre os TAEs, também foi indicada a falta de infraestrutura para trabalhar em primeiro lugar (42,2%), que ocupa a base da pirâmide da Teoria de Maslow, compreendido como um fator higiênico na Teoria de Herzberg. Vieram em seguida: ambiente do local de trabalho (24,4%), falta de treinamento (24,4%),

excesso de trabalho (20,0%) e falta de feedback (17,8%). Pela teoria de Herzberg, a ausência desses fatores desmotiva, mas quando presentes não são elementos motivadores.

Como os fatores higiênicos são capazes apenas de reduzir ou eliminar a

insatisfação, o fato de 72% dos servidores terem indicado a falta de infraestrutura como fator de insatisfação não quer dizer que os servidores não estão satisfeitos com o trabalho, uma vez que, segundo Herzberg, os fatores higiênicos e

motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. A Tabela 3 demonstra claramente a relação entre os fatores higiênicos e motivacionais e o índice de satisfação indicados pelos servidores.

**Tabela 3** – Distribuição proporcional dos fatores apontados pelos servidores como responsáveis pela satisfação

Fatores	Docentes	TAEs
Motivacionais	58,5%	31,3%
Higiênicos	41,5%	68,7%

Fonte: questionário aplicado em 2016.

Dentre os fatores de satisfação indicados pelos docentes, 58,5% são motivacionais, enquanto os mais indicados pelos TAEs são higiênicos (68,7%). Esses resultados revelam que os fatores motivacionais estão preponderantes entre os docentes, e os higiênicos, entre os TAEs. Tal distinção entre as categorias mostra que os fatores motivacionais apontados pelos docentes indicam que estão mais motivados segundo Herzberg, enquanto, entre os TAEs, o aumento da diferença nas proporções aponta uma menor presença dos fatores motivacionais, que evidenciam uma ausência de satisfação profissional.

A pesquisa foi aprofundada para identificar a consistência entre os itens escolhidos pelos pesquisados e listados nas Figuras 2 e 3. A hipótese H2, se os servidores alteram a percepção dos fatores

motivacionais e higiênicos ao longo do tempo, foi testada por meio da análise estatística do coeficiente de correlação de Pearson. Quanto mais intensa a correlação, menor a mudança e maior a coerência da percepção ao longo do tempo, sendo portanto possível ousar e afirmar que tais fatores dependiam mais fortemente das condições gerais da instituição ou da atividade desempenhada em seu contexto geral. Sendo menor a correlação, pode-se afirmar: ou ocorreram mudanças de atividades ao longo do tempo, ou a percepção era mais difusa entre os pesquisados no quesito sob avaliação (motivacional ou higiênico). Portanto, menor a coerência do grupo ao entender o impacto do quesito em seu trabalho.

As respostas fornecidas foram tabuladas e ponderadas em relação à quantidade de itens apontados, divididos

pelos componentes do grupo sob análise em particular, permitindo sua ponderação e analisar as potenciais correlações entre as respostas. A hipótese não foi totalmente aceita, nem rejeitada, levantando potencial para estudos mais aprofundados no futuro, que permitam compreender melhor as propostas de Herzberg na administração pública. Entretanto, chegou-se a interessantes resultados. Por exemplo, os docentes demonstraram maior coerência ao longo do tempo em relação aos itens indicados como insatisfacientes e menor quanto aos satisfacientes; no grupo de TAEs, ocorre o contrário.

Embora os resultados indiquem que os docentes, em geral, apontam aspectos motivacionais em maior intensidade, estes variam mais amplamente ao longo do tempo de permanência na instituição, ou seja, ao longo do tempo há menor coerência quanto a que fatores motivacionais são mais importantes. É reconhecido que as expectativas de docentes são, em geral, mais altas do que as do outro grupo. Os salários são maiores, em média, assim como as possibilidades de crescimento na universidade e a liberdade de ação, o que os coloca, na média, em

níveis mais altos na pirâmide de Maslow. Docentes situam-se nos quadros superiores, ou seja, estima e autorrealização, mantendo percepções mais individualizadas do que lhes é importante. Por outro lado, os aspectos higiênicos mostram maior coerência ao longo do tempo de permanência na universidade.

Os TAEs, ao contrário, mostram uma maior coerência quando se trata de fatores motivacionais. Salários, em média, são mais baixos, assim como perspectivas de crescimento profissional. Suas atividades, apesar de bastante variadas, são muito burocratizadas e rotineiras, o que leva a uma percepção mais clara e homogênea da expectativa da carreira. Quanto aos fatores higiênicos, há correlações menos significativas entre as respostas. Isso pode ser explicado por, apesar de a função ser, em muitos casos, a mesma, eles migrarem entre setores ao longo do tempo de permanência na instituição. O que desmotiva é alterado ao longo do tempo. Para a realização da análise de correlação, os grupos foram divididos em categorias, conforme mostradas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Grupos de respondentes por período de tempo trabalhado na instituição

<b>Período de tempo na instituição</b>
A. Menos que 1 ano
B. Entre 1 e 2 anos
C. Entre 3 e 4 anos
D. Entre 5 e 7 anos
E. Entre 8 e 10 anos
F. Maior que 10 anos

Fonte: questionário aplicado em 2016.

A análise procurou entender se a percepção das condições motivacionais e higiênicas se alteram ao longo do tempo de permanência na organização. Assume-se que, quanto mais tempo o servidor permanece em uma organização, naturalmente há mudanças na visão que

tem dela, aumentando positiva ou negativamente. Isso decorre da experiência e da vivência. As tabelas 4 e 5 comparam categorias imediatamente subsequentes de tempo de serviço na instituição, no tocante aos aspectos motivacionais.

**Tabela 4** – Análise de coerência do tempo de permanência dos TAEs na instituição com os fatores motivacionais indicados pelos TAEs

<b>Fatores motivacionais – TAEs</b>		
	correlação	
menos que 1 ano	0,4144	entre 2 a 3 anos
entre 2 a 3 anos	-0,1061	entre 3 a 4 anos
entre 3 a 4 anos	0,6416	entre 5 a 7 anos
entre 5 a 7 anos	0,7908	entre 7 a 10 anos
entre 7 a 10 anos	0,6400	mais que 10 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 5** – Análise da coerência do tempo de permanência na instituição com os fatores motivacionais indicados pelos docentes

<b>Fatores motivacionais – Docentes</b>		
	correlação	
menos que 1 ano	-0,1102	entre 2 a 3 anos
entre 2 a 3 anos	-0,0975	entre 3 a 4 anos
entre 3 a 4 anos	-0,1015	entre 5 a 7 anos
entre 5 a 7 anos	0,5594	entre 7 a 10 anos
entre 7 a 10 anos	-0,3390	mais que 10 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

As tabelas 6 e 7 apresentam a coerência ao longo do tempo de permanência dos servidores TAEs e dos

docentes com relação aos fatores higiênicos que os motivam.

**Tabela 6** – Análise da coerência do tempo de permanência com relação aos fatores higiênicos dos TAEs

<b>Fatores higiênicos – TAEs</b>		
correlação		
menos que 1 ano	0,5983	entre 2 a 3 anos
entre 2 a 3 anos	0,3282	entre 3 a 4 anos
entre 3 a 4 anos	0,4253	entre 5 a 7 anos
entre 5 a 7 anos	0,4520	entre 7 a 10 anos
entre 7 a 10 anos	-0,1985	mais que 10 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 7** – Análise da coerência do tempo de permanência com relação aos fatores higiênicos dos docentes

<b>Fatores higiênicos – Docentes</b>		
correlação		
menos que 1 ano	0,8189	entre 2 a 3 anos
entre 2 a 3 anos	0,8751	entre 3 a 4 anos
entre 3 a 4 anos	0,9348	entre 5 a 7 anos
entre 5 a 7 anos	0,9657	entre 7 a 10 anos
entre 7 a 10 anos	0,9047	mais que 10 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

Aprofundando a análise, foram estudadas as correlações entre os diferentes grupos, conforme tabelas 8 a 11.

**Tabela 8** – Análise da coerência ao longo do tempo de permanência em relação aos fatores motivacionais dos TAEs

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>A</b>	1	0,4144	0,3796	0,2765	0,4401	0,5571
<b>B</b>	0,4144	1	-0,1061	-0,4515	-0,4140	-0,0311
<b>C</b>	0,3796	-0,1061	1	0,6416	0,2587	0,5105
<b>D</b>	0,2765	-0,4515	0,6416	1	0,7738	0,6871
<b>E</b>	0,4401	-0,4140	0,2587	0,7908	1	0,6400
<b>F</b>	0,5571	-0,0311	0,5105	0,6871	0,6400	1

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 9** – Análise da coerência ao longo do tempo de permanência em relação aos fatores motivacionais dos docentes

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>A</b>	1	-0,1102	0,4910	0,1223	-0,0369	0,2311
<b>B</b>	-0,1102	1	-0,0975	-0,2922	-0,2429	-0,3474
<b>C</b>	0,4910	-0,0975	1	-0,1015	0,1129	-0,1043
<b>D</b>	0,1223	-0,2922	-0,1015	1	0,5594	0,4192
<b>E</b>	-0,0369	-0,2429	0,1129	0,5594	1	-0,3390
<b>F</b>	0,2311	-0,3474	-0,1043	0,4192	-0,3390	1

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 10** – Análise da coerência ao longo do tempo de permanência em relação aos fatores higiênicos dos TAEs

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>A</b>	1	0,5983	0,3246	0,4019	0,3424	0,1035
<b>B</b>	0,5983	1	0,3282	0,4424	0,4192	0,1806
<b>C</b>	0,3246	0,3282	1	0,4253	0,4309	0,0000
<b>D</b>	0,4019	0,4424	0,4253	1	0,4520	0,3397
<b>E</b>	0,3424	0,4192	0,4309	0,4520	1	-0,1985
<b>F</b>	0,1035	0,1806	0,0000	0,3397	-0,1985	1

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 11** – Análise da coerência ao longo do tempo de permanência em relação aos fatores higiênicos dos docentes

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>A</b>	1	0,8189	0,7892	0,7693	0,8045	0,7913
<b>B</b>	0,8189	1	0,8751	0,9652	0,9606	0,8853
<b>C</b>	0,7892	0,8751	1	0,9348	0,9354	0,9164
<b>D</b>	0,7693	0,9652	0,9348	1	0,9657	0,9085
<b>E</b>	0,8045	0,9606	0,9354	0,9657	1	0,9047
<b>F</b>	0,7913	0,8853	0,9164	0,9085	0,9047	1

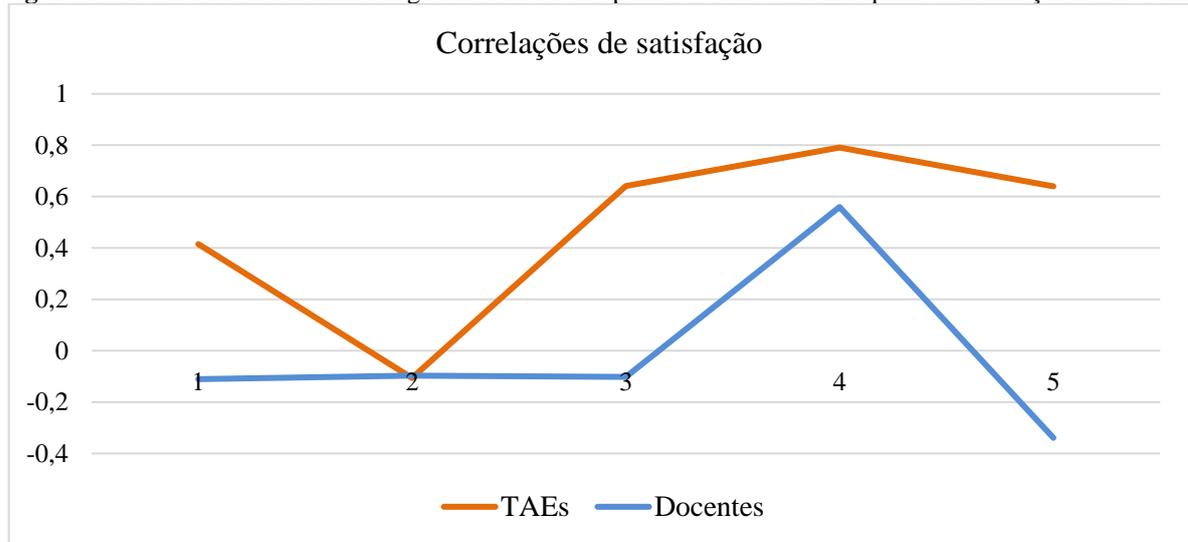
Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que, em relação aos fatores higiênicos, os TAEs demonstram menor consistência ao longo do tempo que os docentes, com um nível maior de coerência em relação àquilo que os insatisfaz. Os docentes, em geral, têm um processo de trabalho que se repete ao longo dos anos, isto é, sala de aula, pesquisas, laboratórios e, eventualmente, extensão,

exceto quando assumem cargos administrativos.

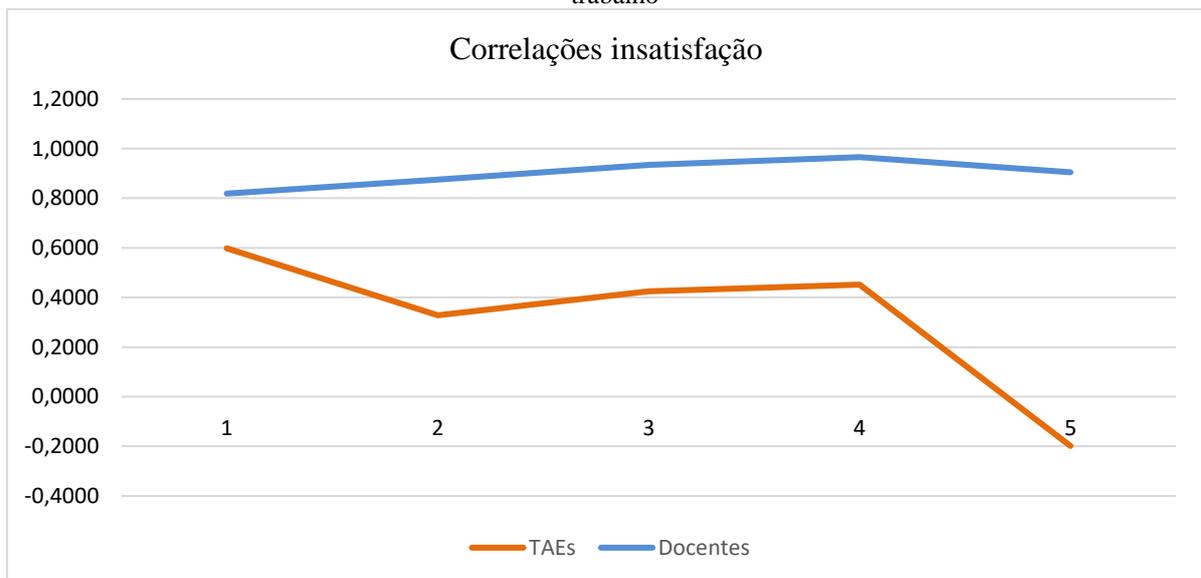
Os gráficos das figuras 4 e 5 mostram o nível de consistência ao longo do tempo e da migração de um grupo para o seguinte. Quanto maior a correlação, maior a coerência ao longo do tempo na instituição.

**Figura 4** – Fatores motivacionais e higiênicos indicados pelos docentes e TAEs quanto à satisfação no trabalho.



Fonte: elaborado pelos autores.

**Figura 5** – Fatores motivacionais e higiênicos indicados pelos docentes e TAEs quanto à insatisfação no trabalho



Fonte: elaborado pelos autores.

Foi analisada a correlação entre as respostas de homens e mulheres em seu total, encontrando-se os seguintes resultados: 0,9846 para a satisfação (fatores motivacionais) e 0,9337 para a insatisfação (fatores higiênicos). Em

ambos os casos, encontra-se uma forte identidade na percepção por meio dos fatores apontados. Conclui-se, portanto, que as percepções são consistentes e coerentes entre sexos diferentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho identificou, na Universidade Federal do Espírito Santo – *campus* de Alegre, os principais fatores motivacionais e higiênicos para satisfação e insatisfação no trabalho, com base na Teoria das Necessidades de Maslow (1954) e na Teoria Bifatorial de Herzberg (1997).

Em relação à primeira hipótese levantada neste trabalho, observou-se que os fatores higiênicos com maior destaque em relação à satisfação foi a estabilidade, sendo o salário considerado menos relevante. O ambiente do local de trabalho e a integração da equipe foram apontados como mais importantes que o salário somado a benefícios. Quanto aos fatores motivacionais, o fator mais indicado pelos servidores como motivo de satisfação é gostar do que faz.

Os resultados demonstraram semelhanças e divergências nos dois grupos pesquisados. Os docentes mostraram-se predominantemente satisfeitos com gostar do que faz, autonomia no setor de trabalho, estabilidade e oportunidades de crescimento profissional. Os TAEs, por sua vez, demonstraram-se satisfeitos com gostar do que faz, estabilidade no emprego, ambiente no local do trabalho e integração da equipe de trabalho.

Esta pesquisa mostrou que a aplicação das teorias das necessidades e princípios na gestão do setor público pode auxiliar na melhoria do desempenho da instituição, a fim de minimizar alguns problemas de gestão de pessoas. Contudo, é preciso deixar claro que, considerando as dificuldades encontradas na administração pública, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais e às condições físicas e estruturais de trabalho, a ideia de motivação torna-se mais complexa.

Melhorias nas condições e segurança no local de trabalho devem ser tidas como a coisa certa a fazer. Além de promover autonomia, reconhecimento e crescimento profissional dentro da instituição, é necessário ter metas e cronogramas com informações essenciais para assegurar o sucesso das pessoas, em vez de normas de conduta ou responsáveis que precisem autorizar qualquer movimento, pois a pressão nem sempre é o melhor caminho para incentivar um funcionário a dar o melhor de si.

Em relação à segunda hipótese levantada, os resultados da pesquisa indicam contradição e coerência de acordo com a força das correlações encontradas nas respostas apresentadas entre os diferentes grupos, mas, ao mesmo tempo, mostram que a análise de fatores motivacionais e higiênicos propostos em

Herzberg requerem um maior aprofundamento em suas implicações. A variação depende do grupo sob análise e de suas características de trabalho, o que impõe cuidados quanto a generalizações.

Esta pesquisa soma-se a outros estudos empíricos realizados na área de gestão de pessoas, entretanto não pode ser aplicada a toda a administração pública

brasileira, tendo em vista que compreendeu apenas um grupo de servidores da unidade analisada. Sugere-se a realização de outros estudos a fim de abranger melhor os fatores motivacionais e o índice de satisfação entre os servidores públicos e sua motivação para o desempenho das atividades.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, v. 2, p. 267-299. New York: Academic Press, 1965.

AFFONSO; L. M. F.; ROCHA, H. M., Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 7, 2010, São Paulo. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

ALDERFER, C. P. **Existence, relatedness, and growth**: human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972.

ALMEIDA, D. M. *et al.* Clima Organizacional: Um Estudo de caso na Unidade da Cooperativa SICREDI de São Sepé/RS. *In: Congresso Virtual Brasileiro – Administração*, 10, 2013. **Anais...** Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=6953>>. Acesso em: 01 nov.2016.

BRANDÃO, I. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** v. 20 n.1, Porto Alegre, Jan./Apr. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004)>. Acesso em: 04 set. 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DECI, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 18, p. 105-115, 1971.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FOWLER, Susan. What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation. **Harvard Business Review**, November 26, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation>>. Acesso em: 03 out. 2016.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM.** 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Universidade da Madeira, Portugal, 2006. Disponível em: <[http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index\\_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen\\_Freitas.pdf](http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf)> Acesso em: 03 out. 2016.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/viewArticle/757>>. Acesso em: 05 out. 2016.

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

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? *In*: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; MAUSNER, B.; SYNDERMAN, B. **The motivation to work.** New York: John Wiley & Sons, (1959).

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, Dec. 2003.

LOCKE, E. A. & LATHAM, G.P. A theory of goal setting and task performance. **Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.**

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.

MARCONI; LAKATOS. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. **The Human side of enterprise.** Nova York: McGraw-Hill, 1960.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving society**. Princeton, N.J: Van Nostrand, 1961.

PINHO, I.; REGO, A.; KASTENHOLZ, E. Factores satisfacientes e insatisfacientes dos utilizadores de websites: Um estudo de caso. *Tékhné* [online] **Revista de Estudos Politécnicos**, n. 10, p. 51-71, 2008.

SAMPAIO, J. dos R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v4401005.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

SCHWARTZ, S. H. Uma visão geral da Teoria Schwartz de Valores Básicos. **Leituras online em psicologia e cultura**, 2 (1), (2012). Disponível em: <<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SILVA, L. R. F. *et al.* A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, 5(3), p. 241-249, set./dez. 2015.

STEFANO, S. R. *et al.* Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.5, n.2, p.35-44, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, C. B. *et al.* 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. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 1º nov. 2016.

VIEIRA, C. F. J. **Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho**. 116 f. 2012. (Dissertação) Mestrado em Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial – Universidade de Aveiro, Portugal, 2012.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley and Sons, 1964.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.