

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES DE INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS DE ENSINO BRASILEIRAS SOB A PERSPECTIVA DA
TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

**ANALYSIS OF THE MOTIVATION OF BRAZILIAN PUBLIC
EDUCATION SERVERS UNDER THE PERSPECTIVE OF THE
FREDERICK HERZBERG TWO FACTOR THEORY**

GESTÃO DE PESSOAS E ELEMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Cícero Nicácio da Costa Júnior, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil,
cicero.nicacio@outlook.com

Resumo

Observando as constantes mudanças, globalização e atualizações no mundo e no contexto das relações de trabalho, e o conseqüente aumento do nível de exigências dos trabalhadores. A presente pesquisa objetiva analisar a motivação de servidores de instituições públicas de ensino brasileiras sob a perspectiva da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, na tentativa de avaliar a aplicabilidade da referida teoria no contexto das relações de trabalho contemporâneas. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo-quantitativo sobre a capacidade de motivação ou desmotivação dos fatores higiênicos e fatores motivacionais com os funcionários de duas instituições públicas de ensino do Rio Grande do Norte. A análise dos dados se deu pela quantificação dos respondentes para cada fator (higiênicos e motivacionais) e para cada nível de motivação/desmotivação (variando de totalmente motivador a totalmente desmotivador). A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário estruturado no Google Formulários, já a tabulação dos dados e elaboração dos Gráfico e Tabela foram realizadas no Microsoft Excel 2016). Após as análises realizadas, pode-se chegar a conclusão de que a teoria dos dois fatores não se aplica por completo ao contexto das relações de trabalho das instituições públicas de ensino atual. Assim, a relevância do estudo se sustenta na realização de uma pesquisa inovadora e na possibilitação de realização de novas investigações a respeito da temática, tendo em vista as conclusões retratadas neste trabalho.

Palavras-chave: *Frederick Herzberg; instituições públicas de ensino brasileiras; motivação; servidores; teoria dos dois fatores*

Abstract

Noting the constant changes, globalization and updates in the world and in the context of labor relations, and the consequent increase in the level of demands of workers. This research aims to analyze the motivation of employees of Brazilian public educational institutions from the perspective of Frederick Herzberg's two-factor theory, in an attempt to evaluate the applicability of this theory in the context of contemporary labor relations. For this, a descriptive-quantitative research was developed on the ability to motivate or demotivate hygienic factors and motivational factors with employees of two public educational institutions in Rio Grande do Norte. Data analysis was performed by quantifying the respondents for each factor (hygienic and motivational) and for each level of motivation / demotivation (ranging from fully motivating to totally demotivating). Data were collected through the application of a structured questionnaire in Google Forms, while the tabulation of data and the elaboration of graphs and tables were performed in Microsoft Excel 2016). After the analyzes performed, it can be concluded that the theory of the two factors does not apply completely to the context of labor relations of

current public educational institutions. Thus, the relevance of the study is based on the accomplishment of an innovative research and the possibility of conducting new investigations on the subject, considering the conclusions portrayed in this work.

Keywords: Frederick Herzberg; Brazilian public educational institutions; motivation; servers; two factor theory

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos o mundo vai se tornando cada vez mais globalizado, atualizado e exigente e, com isso, as relações de trabalho também se tornam mais suscetíveis a novas exigências, pois, conforme defende Chiavenato (2010), a globalização a inovação e o crescimento das tecnologias estão ampliando os conhecimentos.

Dessa forma, as organizações necessitam se adaptar constantemente às mudanças impostas pelo mercado composto por trabalhadores cada vez mais cientes de seus direitos e, conseqüentemente, mais rigorosos com relação ao fornecimento, por parte dos empresários e/ou governo, dos subsídios necessários ao desenvolvimento das atividades do trabalho, na busca de se manterem no mercado, tendo em vista a competitividade eminente (CHIAVENATO, 2010).

Para isso, as organizações precisam investir na qualidade de vida do seu pessoal, de modo a motivá-los e, assim, aumentar o desempenho e a produtividade individual e global da entidade.

Observando o cenário exposto acima, Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, procurou analisar, por meio do desenvolvimento de uma pesquisa com profissionais da área industrial de Pittsburgh, a motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, criando a chamada teoria dos dois fatores. A teoria subdivide os fatores capazes de motivar ou desmotivar em dois grupos, sendo nomeados como fatores motivacionais ou satisfacientes (os aspectos capazes de motivar os funcionários) e fatores higiênicos ou insatisfacientes (os aspectos capazes de manter os funcionários não desmotivados).

Dentre os autores que defendem a relevância da teoria abordada, encontra-se Robbins (2002), o qual cita que são poucos os administradores que não conhecem as recomendações da mesma. Além disso, o autor expõe que a teoria de Frederick é tomada como base para o desenvolvimento das teorias modernas relacionadas à temática.

Porém, deve-se considerar o fato de que o estudo desenvolvido por Frederick Herzberg englobou uma pequena amostra de trabalhadores, a partir da qual fez-se generalizações, conforme destaca Chiavenato (1999). E levou-se em consideração, também, um contexto diferente do atual.

Diante disso, busca-se, neste artigo, analisar a motivação de servidores de instituições públicas de ensino brasileiras sob a perspectiva da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, de modo a investigar a aplicabilidade da referida teoria no ambiente de trabalho contemporâneo.

O estudo possui relevância na medida em que se propõe a verificar a aplicabilidade de uma renomada teoria dentre os estudos da área motivacional, por meio da investigação da motivação de funcionários de instituições públicas de ensino brasileiras. Assim, pode-se perceber a necessidade ou não de se realizar novas pesquisas voltadas a temática e, mais especificamente, a teoria, além de configurar um estudo base para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas.

Após esta seção introdutória, encontra-se mais quatro seções, sendo: a segunda seção a respeito do referencial teórico; a terceira sobre a metodologia, a quarta retratando os resultados e discussão e, por último, a seção da conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

Segundo o Dicionário Aurélio, motivação é o “ato de motivar ou de se motivar” ou a “exposição dos motivos”. Numa outra abordagem, a motivação é definida como o impulso responsável por fazer as pessoas agirem para atingir seus objetivos (SIGNIFICADOS, 2015). A motivação engloba aspectos emocionais, biológicos e sociais e configura-se o processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos responsáveis pelo alcance das metas estabelecidas (SIGNIFICADOS, 2015).

A motivação no trabalho, conforme Pinder (1998), “é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração”. Ou seja, fatores internos e externos ao ser humano contribuem para a determinação da forma de agir dos indivíduos, seja ela benéfica ou não.

2.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano, e um dos professores mais influentes na gestão empresarial, nascido em 1923, formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores, durante a década de 50, e publicou-a em seu livro intitulado “The Motivation to Work” (A motivação no trabalho).

Para a criação da teoria, o autor desenvolveu estudos a fim de conhecer mais detalhadamente o comportamento humano e a motivação dos trabalhadores dentro das organizações. Assim, Herzberg realizou entrevistas com trabalhadores da área industrial de Pittsburgh, na busca de conhecer os motivos da motivação ou desmotivação destes, de acordo com Aleixo (2001).

A partir disso, a teoria agrupa os fatores relacionados a motivação ou desmotivação em dois grupos, sendo responsáveis pela motivação dos trabalhadores os chamados motivacionais/intrínsecos/satisfacientes e os responsáveis por garantir a não desmotivação dos trabalhadores os chamados higiênicos/extrínsecos/insatisfacientes (CHIAVENATO, 2010).

Referente aos fatores motivacionais/intrínsecos/satisfacientes, Chiavenato (2010) afirma estarem relacionados ao conteúdo do cargo em si, como as atividades desempenhadas no cargo, a liberdade de decisão e execução do trabalho, o uso pleno das habilidades pessoais, as responsabilidades, as metas a avaliação de desempenho e a oportunidade de crescimento, entre outros.

Quanto aos fatores higiênicos/extrínsecos/insatisfacientes, Chiavenato (2010) determina estarem relacionados ao ambiente externo, ou seja, fatores externos ao conteúdo do cargo, como as condições físicas da empresa, o clima organizacional, o salário, as políticas organizacionais da entidade e os benefícios sociais, entre outros.

Assim, Aleixo (2001) afirma que, segundo Herzberg, os fatores nomeados motivacionais são necessários à motivação dos trabalhadores, porém, a ausência desses fatores não deixará os funcionários desmotivados, mas sim não motivados. Por outro lado, os fatores higiênicos tornam-se necessários para evitar a desmotivação dos trabalhadores, mas a permanência

desses fatores não será capaz de gerar motivação, apenas garantirá a não desmotivação, por outro lado, a ausência dos fatores extrínsecos poderá causar desmotivação.

Aleixo (2001) relata ainda, segundo Herzberg, que os fatores motivacionais são independentes dos fatores higiênicos. Com isso, deve-se analisá-los de forma separada, tendo em vista o não tratamento como antagônicos.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologias da Pesquisa

Para a realização deste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, a qual exige do pesquisador informações sobre o que se deseja pesquisar e contribui para a descrição de fatos ou fenômenos de uma determinada realidade, conforme defende Triviños (1987).

A abordagem, por sua vez, foi quantitativa, podendo os resultados da pesquisa serem quantificados, conforme esclarece Fonseca (2002).

Quanto ao procedimento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual usa referências teóricas já analisadas e publicadas, de acordo com Fonseca (2002). Desse modo, foram consultados livros do autor Chiavenato, renomado autor na área de Gestão de Pessoas, e artigos que abordam a mesma temática desta pesquisa, outras temáticas relacionadas e assuntos necessários ao desenvolvimento do corrente artigo. Tudo isso, na busca de conhecimento, principalmente relacionado a motivação e a teoria dos dois fatores.

3.2 Composição da Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário estruturado online, criado na ferramenta Google Formulários, enviado aos servidores ativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

O questionário foi enviado para todos os servidores ativos, porém, vale destacar que alguns e-mails não receberam o referido questionário por bloqueio de envio, e-mail inexistente ou outros motivos. Com isso, foram obtidas 358 respostas, um número significativo.

O quadro 1, abaixo, expõe o questionário submetido aos servidores das instituições de ensino supracitadas, o qual compõe-se de fatores ditos, pela teoria dos dois fatores, como motivacionais e higiênicos, e uma escala de motivação com: TOTALMENTE MOTIVADOR, PARCIALMENTE MOTIVADOR, INDIFERENTE, PARCIALMENTE DESMOTIVADOR E TOTALMENTE DESMOTIVADOR.

FATORES/NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO		TOTALMENTE MOTIVADOR	PARCIALMENTE MOTIVADOR	INDIFERENTE	PARCIALMENTE DESMOTIVADOR	TOTALMENTE DESMOTIVADOR
FATORES HIGIÊNICOS	POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO					
	ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO					
	CLIMA ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO					
	SUPERVISÃO					
	RELACIONAMENTO COM O CHEFE					
	CONDIÇÕES DE TRABALHO					
	SALÁRIO					
	RELACIONAMENTO COM COLEGAS					
	VIDA PESSOAL					
	RELACIONAMENTO COM SUBORDINADOS					
	STATUS					
	BENEFÍCIOS SOCIAIS					
FATORES MOTIVACIONAIS	SEGURANÇA					
	REALIZAÇÃO					
	RECONHECIMENTO					
	TRABALHO EM SI					
	RESPONSABILIDADE					
	PROGRESSO/DESEMPENHO					
	CRESCIMENTO					
	ATIVIDADES DO CARGO					
	LIBERDADE DE EXECUÇÃO DO TRABALHO					
	USO DE HABILIDADES PESSOAIS					
	METAS					

Quadro 1 – Questionário aplicado aos servidores das instituições públicas de ensino

Os dados obtidos com a aplicação do questionário foram tabulados no Microsoft Excel 2016 e, posteriormente, gerou-se os gráficos dispostos na seção de Resultados e Discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Interpretando o Gráfico 1, a respeito dos fatores higiênicos, pode-se perceber que a grande maioria das pessoas consideram totalmente motivador ou parcialmente motivador os fatores

componentes do grupo supracitado, configurando números acima dos 290 respondentes para 9 dos 12 fatores higiênicos, estando abaixo desta quantidade de respondentes apenas os fatores supervisão, status e benefícios sociais, pelo fato de possuírem um elevado número de respondentes, comparado aos outros fatores higiênicos, que os consideram indiferentes, sendo 82, 164 e 54 respondentes, respectivamente. Apenas para os fatores políticas da organização, supervisão e status que a quantidade de respondentes que os consideram parcialmente motivador é maior que a quantidade de respondentes que os consideram totalmente motivador.

Em termos percentuais, a quantidade de respondentes que consideram os fatores higiênicos totalmente motivadores ou parcialmente motivadores, em sua maioria, estão acima dos 78%, ficando abaixo apenas os fatores supervisão com 67% e status com 48%.

Com relação aos respondentes que consideram os fatores higiênicos indiferentes para a motivação do funcionário, tem-se uma avaliação variando de 3% a 15%, o correspondente a 10 e 54 pessoas, respectivamente, para a maioria dos fatores, estando acima desses percentuais apenas os fatores supervisão com 23% (82 respondentes) e status com 46% (164 respondentes).

Referente as pessoas que apontam os fatores higiênicos como parcialmente desmotivadores ou totalmente desmotivadores, variam entre 7 pessoas (2% dos respondentes) e 35 pessoas (10% dos respondentes), para os fatores relacionamento com os subordinados (mínimo) e políticas da organização e supervisão (máximo), respectivamente.

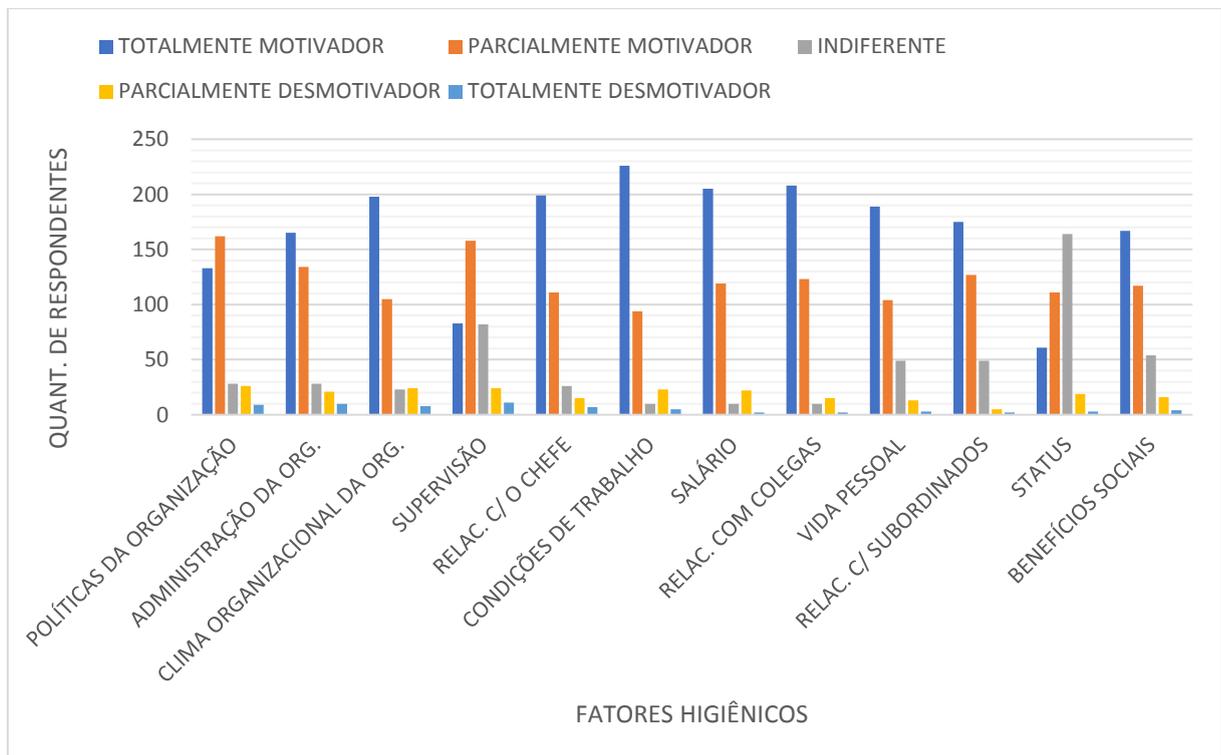


Gráfico 1 – Motivação dos respondentes com relação aos fatores Higiênicos

Conforme o Gráfico 2, o qual retrata os fatores motivacionais, o número de respondentes que consideram os referidos fatores como totalmente motivadores ou parcialmente motivadores, em sua maioria, estão igual ou acima de 298 pessoas, o correspondente a 83% da população atingida pela pesquisa. Abaixo do número de respondentes supracitado está apenas o fator

metas com 267 (equivalente a 75% da população respondente) pessoas que o consideram totalmente motivador ou parcialmente motivador. Além disso, dos 10 fatores motivacionais avaliados na pesquisa, apenas o fator atividades do cargo possui um número de pessoas que o consideram parcialmente motivador maior do que o número de pessoas que o consideram totalmente motivador, sendo 166 pessoas (46% da população) para parcialmente e 145 pessoas (41% da população) para totalmente motivador.

No que tange a quantidade de respondentes que consideram os fatores motivacionais como indiferentes a motivação do funcionário, tem-se que 9 dos 10 fatores analisados variam de 4% (15 pessoas) a 8% (29 pessoas), estando fora deste intervalo apenas o fator metas com 17% da população (61 pessoas).

Quanto as pessoas que consideram os fatores motivacionais parcialmente desmotivadores ou totalmente desmotivadores, observa-se que variam de no mínimo 2% da população (8 respondentes) com o fator uso de habilidades pessoais a no máximo 9% (33 respondentes) com o fator reconhecimento.

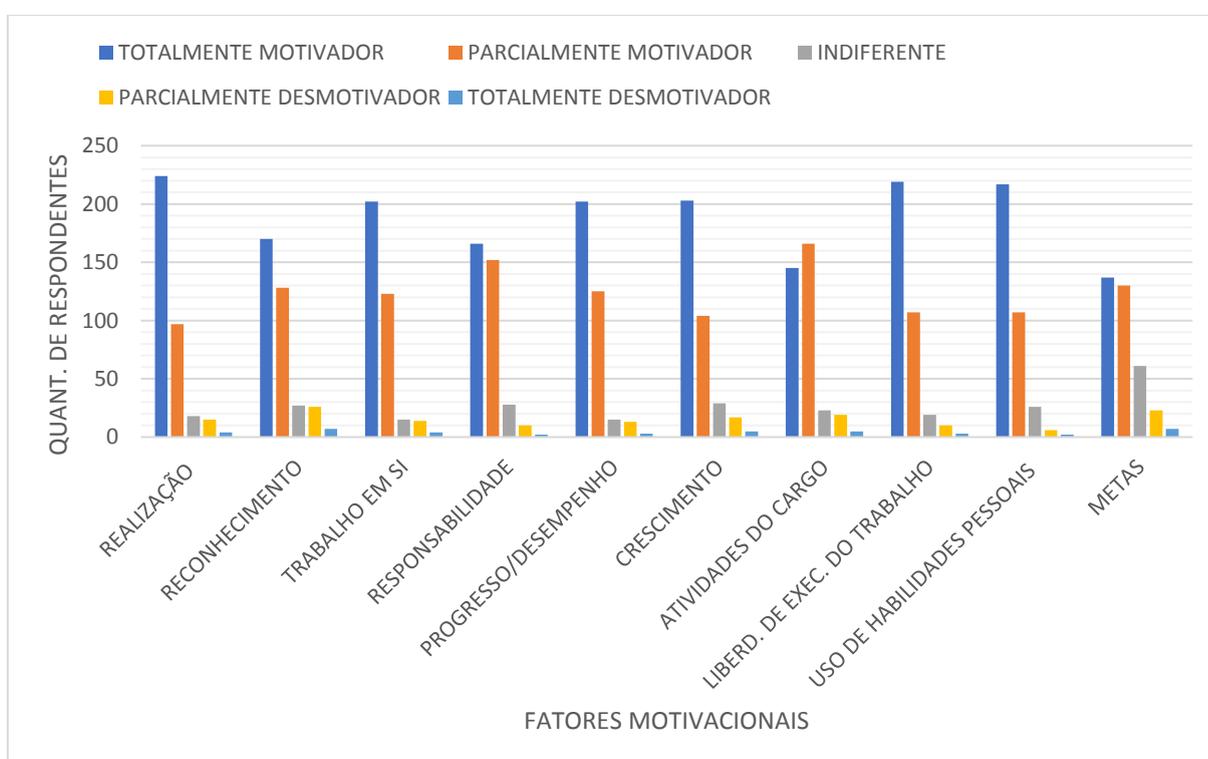


Gráfico 2 – Motivação dos respondentes com relação aos fatores Motivacionais

Em uma análise geral, pode-se perceber que o percentual de pessoas que consideram tanto os fatores motivacionais quanto os fatores higiênicos parcialmente desmotivadores ou totalmente desmotivadores é pequeno, variando em um intervalo maior para os fatores higiênicos (7 a 35 pessoas) com relação aos fatores motivacionais (8 a 33 pessoas).

No nível indiferente, os percentuais são maiores com relação aos níveis supracitados, variando de 3% (10 pessoas) a 46% (164 pessoas) para os fatores higiênicos e de 4% (15 pessoas) a 17% (61 pessoas) para os fatores motivacionais, vale destacar que, no caso dos fatores higiênicos, os fatores supervisão (23%-82 respondentes) e status (46%-164 respondentes), e,

no caso dos fatores motivacionais, o fator metas (17%-61 respondentes), elevam os limites máximos dos intervalos.

Os maiores percentuais de respondentes, tanto para os fatores higiênicos quanto para os fatores motivacionais, são com relação aos níveis totalmente motivadores e parcialmente motivadores, variam em um intervalo de 48% (172 pessoas) a 92% (331 pessoas) para os fatores higiênicos e 75% (267 pessoas) a 91% (327 pessoas) para os fatores motivacionais. Destaca-se também, que, no caso dos fatores higiênicos, os fatores status (48%-172 respondentes) e supervisão (67%-241 respondentes), e, no caso dos fatores motivacionais, o fator metas (75%-267 respondentes), rebaixam os limites mínimos dos intervalos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa obteve êxito no alcance do objetivo de analisar a motivação de servidores de instituições públicas de ensino brasileiras sob a perspectiva da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, na busca de constatar a aplicabilidade ou não da referida teoria no ambiente de trabalho contemporâneo.

Com isso, pode-se concluir que a teoria dos dois fatores não se aplica por completo no contexto de trabalho das instituições públicas de ensino analisadas, tendo em vista, principalmente, que os fatores higiênicos foram considerados pela maioria dos respondentes totalmente motivadores ou parcialmente motivadores, contrariando parte da teoria de Herzberg que defende os fatores higiênicos como incapazes de motivar o funcionário.

Pode-se arriscar concluir que a teoria não se aplica, por completo, também aos demais ambientes de trabalho contemporâneos, pelo fato das mudanças ocorridas ao longo dos anos e a consequente atualização das relações de trabalho. Porém, aponta-se a necessidade de realização de novas pesquisas tanto em instituições de ensino quanto em outros contextos de trabalho, a fim de constatar com maior confiabilidade estas hipóteses defendidas.

Dessa forma, a investigação contribui com a exposição de um estudo que demonstra a não aplicabilidade da teoria dos dois fatores, com relação aos fatores higiênicos, no contexto das relações de trabalho atuais.

Apesar de limitar-se ao âmbito de instituições públicas de ensino localizadas no Brasil, esta pesquisa pode ser usada como base para a realização de novos estudos em diferentes contextos de trabalho ou localidades.

REFERÊNCIAS

- BEDRAN, P. E. J.; OLIVEIRA, J. L. C. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AVALIANDO O AMBIENTE ORGANIZACIONAL. In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2009, Niterói-RJ. p. 2-7, jul. 2009, http://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf (Acesso em: 24 set. 2016)
- CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da Administração II. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DICIONÁRIO DO AURÉLIO. Significado de Motivação, <https://dicionariodoaurelio.com/motivacao> (Acesso em: 23 set. 2016)

- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. D. Métodos de pesquisa. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> (Acesso em: 17 set. 2016)
- PAULA, C. C. Motivação no trabalho. RHPortal, <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/> (Acesso em: 23 set. 2016)
- SIGNIFICADOS. Significado de Motivação, <https://www.significados.com.br/motivacao/> (Acesso em: 23 nov. 2015)
- SILVA, N. A. J. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. PsicoUSF, Itatiba, v.6, n.1, jun. 2001, http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007 (Acesso em: 24 set. 2016)