



ESTADUAL DA PARAÍBA

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA JOSÉ DA SILVA PERES**

**IDENTIFICANDO FATORES DA TEORIA DE HERZBERG NOS PROFISSIONAIS  
DO PSF-UBSF INÁCIO MAYER**

**CAMPINA GRANDE  
2014**

**MARIA JOSÉ DA SILVA PERES**

**IDENTIFICANDO FATORES DA TEORIA DE HERZBERG NOS PROFISSIONAIS  
DO PSF-UBSF INÁCIO MAYER**

Artigo apresentado a banca examinadora da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Waleska Silveira.

**CAMPINA GRANDE  
2014**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

P434i Peres, Maria José da Silva  
Identificando fatores da teoria de Herzberg nos profissionais do PSF - UBSF Inácio Mayer [manuscrito] / Maria José da Silva Peres. - 2014.  
39 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Dra. Waleska Silveira Lira, Departamento de Administração e Economia".

1. Motivação. 2. Teoria dos dois fatores. 3. Teoria de Herzberg. 4. Serviço Público. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

MARIA JOSÉ DA SILVA PERES

IDENTIFICANDO FATORES DA TEORIA DE HERZBERG NOS PROFISSIONAIS DO  
PSF-UBSF INÁCIO MAYER

Artigo apresentado a banca examinadora da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Aprovada em: 24/11/2014.  
Nota: 10,0

BANCA EXAMINADORA

Waleska Silveira Lira  
Dra. Waleska Silveira Lira (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Viviane Barreto Motta Nogueira  
Prof. Dra. Viviane Barreto Motta  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Gêuda Anazile da Costa Gonçalves  
Prof. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves /  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

# IDENTIFICANDO FATORES DA TEORIA DE HERZBERG NOS PROFISSIONAIS DO PSF-UBSF INÁCIO MAYER

MARIA JOSÉ DA SILVA PERES

## RESUMO

Este trabalho buscou identificar nos agentes públicos, atuantes na UBSF Inácio Mayer, os fatores motivacionais e higiênicos usando como referência a Teoria de Herzberg devido a real importância da motivação no serviço público e sua escassa literatura. A metodologia aplicada foi uma pesquisa quantitativa, descritiva de caráter exploratório através de um questionário aplicado a vinte e cinco agentes da referida UBSF. Com a verificação dos dados constatou-se que os agentes públicos participantes estão, de maneira geral, satisfeitos e sentem-se motivados ao trabalho tendo uma menor representatividade os fatores higiênicos, e a insatisfação, gerada pelos mesmos.

**Palavras-Chave:** Motivação. Teoria dos dois fatores. Teoria de Herzberg. Serviço Público.

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar das diferenças existentes entre o setor público e o privado existe um ponto em ambos que requer uma atenção especial por parte dos seus gestores que é a forma de obter dos seus colaboradores um melhor desempenho. Independentemente da atividade exercida, o ser humano necessita de incentivos para que trabalhe utilizando todo seu potencial. Uma alternativa muito utilizada para alcançar a eficiência e efetividade nas organizações é o investimento no seu capital humano, observando suas necessidades e desejos os gestores buscam meios para motivá-los.

Segundo Bergamini (2008), antes da Revolução Industrial a motivação era obtida por meio de repressão e punições. Somente após a Revolução Industrial que iniciaram os estudos dedicados a descobrir o que motivava o comportamento humano, seja positivamente ou negativamente. Buiatti (2006) menciona que os fatores que motivam os indivíduos na organização vêm sendo amplamente estudados desde a década de 30, por muitos pesquisadores, com diferentes focos.

A motivação pode ocorrer devido a um estímulo causado pelo ambiente ou vir do próprio indivíduo, isto é, através de um processo interno.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode

também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo.  
(CHIAVENATO, 1989, p.99)

A previsibilidade das atividades cotidianas do setor público e até mesmo a fixação da função estabelecida em seu ingresso no serviço público pode influenciar no comportamento motivacional do servidor. Nesse contexto, a motivação deixou de ser discutida apenas no setor privado e cada vez mais passa a ser alvo de ações e reflexões dos gestores públicos, devido a sua importância para o bom desempenho do profissional no setor público e diante de um novo modelo de gestão pública.

Como afirma Bergamini (1998), satisfação e motivação estão ligados, é através do estudo da motivação que se obtém respostas sobre o comportamento humano no âmbito organizacional. Já Robbins (2002), destaca que a importância da motivação está na habilidade de obter dos indivíduos sua capacidade máxima de esforço, dedicação, persistência e direção para alcançar determinada meta ou fazer algo. Assim, o serviço público, que exerce a função de promover o bem estar comum, necessita ter pessoas motivadas e satisfeitas para desenvolverem sua função e obterem a efetividade dos serviços prestados. Este trabalho procura responder a seguinte questão: quais fatores da Teoria de Herzberg interferem na atuação profissional dos agentes públicos na UBSF Inácio Mayer?

Segundo (MALIK, 1988, p.55):

(...) os problemas de motivação nas empresas públicas estão no status da profissão, organizações do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a realização do trabalho, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização, estabilidade.

Esta mesma autora ainda destaca que as organizações públicas estão desatentas para o desenvolvimento dos seus profissionais devido ao modelo tradicional burocrático que ainda impera no setor público, dificultando aos gestores a implantação de técnicas motivacionais para o aumento do seu desempenho.

Embora a motivação organizacional seja um tema bastante discutido e avaliado no setor privado, são poucos os teóricos que abordam o tema no setor público. Existe uma limitação nos estudos produzidos nesta área por não levar em consideração elementos próprios do serviço público, no geral são levados em conta, para a motivação das pessoas no ingresso do serviço público, apenas os aspectos relacionados, por exemplo, a estabilidade, status e remuneração (BERGUE, 2007).

Tendo em vista as diferenças inerentes a este setor e suas peculiaridades legais, e, conseqüentemente uma difícil implantação de teorias normalmente usadas no setor privado,

torna-se muito importante, estudos que identifiquem as razões pelas quais os servidores públicos se sentem motivados a realizarem suas tarefas e não menos importante, as razões pelas quais se sentem insatisfeitos com o ambiente no qual realizam as mesmas, influenciando negativamente no seu desempenho profissional. Além disso, este estudo torna-se importante quando se trata do profissional da área de saúde, em função da falta de literatura que aborde as necessidades dos servidores públicos da saúde. Neste sentido, a realização de pesquisas que determinem como os servidores podem ser motivados e ao mesmo tempo reduzir o nível de insatisfação no ambiente de trabalho, torna-se relevante.

Segundo (MALIK, 1988, p. 53):

(...) a motivação no setor público da saúde, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas.

Para Lacombe (2007), os administradores precisam motivar suas equipes e para isso eles devem conhecer os sentimentos, as necessidades e as motivações dos seus colaboradores, pois nem sempre aquele que produz com eficiência está satisfeito com seu trabalho. Um serviço público para ser reconhecido por sua resolutividade precisa de gestores empenhados para desenvolver estratégias motivacionais que valorizem seus recursos humanos.

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg tem sido utilizada em diversos trabalhos sobre motivação (BERGAMINI, 1997) e também é objeto de estudo deste trabalho, adequando-se a problematização da pesquisa que busca conhecer os fatores que geram motivação ou insatisfação nos agentes públicos destacando o(s) que mais interferem na execução do seu trabalho. Nesse contexto, o objetivo principal é identificar os fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Herzberg presentes nos profissionais da UBSF Inácio Mayer, destacando o que mais interfere na realização das suas atividades. Este trabalho será voltado para os servidores públicos do Programa de Saúde de Família (PSF) da unidade básica de saúde da família (UBSF) Inácio Mayer situado no bairro do Jeremias na cidade de Campina Grande na Paraíba.

O restante do artigo está organizado da seguinte maneira: na seção 2 será apresentado o referencial teórico sobre motivação e as teorias relacionadas, a seção 3 apresenta os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho, em seguida na seção 4 serão discutidos os resultados obtidos na pesquisa e na seção 5 serão levantadas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A motivação é um impulso que direciona as pessoas a agirem em busca de melhores resultados com o intuito de alcançar seu objetivo final (MAXIMIANO, 2000), (MILIONI, 2006) (ROBBINS, 2002).

Analisando algumas das teorias sobre motivação como Teoria de Maslow, Teoria das Necessidades Adquiridas, Teoria Contingencial da Motivação e a Teoria dos Dois Fatores percebe-se que as mesmas se completam e para que seja compreendida toda extensão do seu significado é necessário observar conceitos de diferentes autores e algumas teorias. A motivação está presente na vida do indivíduo seja para realizar atos rotineiros como a prática de exercícios ou estudar, bem como para atividades mais complexas como as realizadas na vida profissional (CHIAVENATO, 2005).

Uma pessoa motivada terá disposição para executar suas atribuições de maneira diferenciada dos demais, buscando satisfazer suas necessidades. Quando a motivação é fonte de uma força interior pode ser chamada de automotivação ou motivação intrínseca (fruto de reconhecimento positivo, status etc.) e quando ocasionada pelo ambiente denomina-se motivação extrínseca (fruto de condições de trabalho, promoções, seguro de vida, entre outros).

De acordo com (CHIAVENATO, 2005, p.242).

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Já segundo BERGAMINI (1993, P. 19):

(...) a motivação cobre uma grande variedade aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

A motivação é um fator intrínseco, mas podem-se criar estímulos para que o indivíduo busque satisfazer suas necessidades. Apesar de alguns indivíduos terem a mesma necessidade, eles provavelmente precisarão de diferentes estímulos

## **2.1 Teorias Administrativas**



As teorias administrativas têm seu início com o Taylorismo ou Teoria Científica, caracterizada pela ênfase nas tarefas no setor operacional das indústrias, tinha o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir os custos.

No Taylorismo o homem era visto como máquina, e não demorou a ser reconhecido pelos trabalhadores como mais um método usado pelos patrões para conseguir o aumento da produção sem necessariamente reconhecer seus objetivos individuais, sendo definido como:

(...) um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais (CHIAVENATO, 1979, p.129).

Diferente do processo administrativo desenvolvido nos EUA, na Europa, a Teoria Clássica desenvolvida por Henry Fayol, tinha seu foco na estrutura organizacional. Para Fayol a divisão deveria ocorrer no topo das indústrias admitindo seis funções básicas: produção, finanças, contabilidade, vendas, pessoal e segurança (CHIAVENATO, 2010).

Para se contrapor a essa realidade de exploração, vários teóricos passaram a estudar o ser humano e seu comportamento dentro das organizações. Neste sentido merece destaque a Escola das Relações Humanas que realizou os primeiros estudos sobre motivação.

### ***2.1.1 Teoria das Relações Humanas***

A teoria administrativa com enfoque no lado humano do colaborador veio para tentar solucionar problemas do setor industrial que o Taylorismo não resolveu, como o que fazer para aumentar a capacidade produtiva dos colaboradores já que a remuneração salarial e as sanções não demonstravam ser suficientes. Segundo Maximiano:

Os sistemas de pagamento da época (pagamento por dia trabalhado e pagamento por peça produzida) tinham o efeito de fazer o trabalhador acreditar que seu esforço beneficiava apenas o patrão. No sistema de pagamento por dia trabalhado, o salário era fixo e os trabalhadores não viam nenhuma vantagem em produzir além do que eles próprios achavam adequado. No sistema de pagamento por peça produzida, quando a produção aumentava muito os administradores diminuían o valor pago por peça. E assim, os trabalhadores, sabendo o que esperar, mantinham a produção num nível propositadamente baixo. (MAXIMIANO, 2000, p.163)

Deste modo, o foco das pesquisas passou das tarefas realizadas para o ser humano e os primeiros estudos a respeito foram realizados por George Elton Mayo entre 1927 e 1932 tendo como base as experiências em Hawthorne ele elaborou sua teoria comprovando o valor que os indivíduos davam as relações interpessoais dentro da organização.

O homem passou a ser estudado em sua totalidade e deixou de ser visto como máquina que de acordo com a abordagem das Relações Humanas o homem passa a ser visto como um todo e não apenas como mais uma peça da máquina. (FRANCO, 2008, p.20)

Sua pesquisa abriu os questionamentos de que as recompensas materiais, como, por exemplo, salário não era o único responsável pela satisfação no trabalho. A motivação era proveniente das recompensas sociais, simbólicas e não materiais e que para satisfazê-las algumas necessidades humanas deveriam ser supridas, como, as fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. Para Chiavenato

(...) surgiu, daí, o conceito de homem social, onde as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. (CHIAVENATO, 1979, p.139).

A primeira verificação realizada por Mayo consistiu da relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários. Nela constatou-se, dentre outros fatores, que os trabalhadores valorizavam as relações informais existentes na fábrica, estando seu desempenho atrelado ao convívio dos mesmos dentro dos grupos. Em outras palavras, quanto maior a integração entre os membros dos grupos maior sua capacidade produtiva (CHIAVENATO, 2000). As sanções impostas pelos grupos sociais eram mais temidas que as sanções patronais, em vista disso, não havia uma individualidade, todos agiam em prol do grupo ao qual pertenciam.

Na segunda fase continuou-se avaliando as condições físicas do ambiente de trabalho com um grupo de seis operárias trabalhando separado em melhores condições (salário, hora de descanso, entre outros). No final constatou-se pouco aumento na produção, mas destacou-se a formação e integração do grupo informal com liderança e objetivos comuns.

Nas duas últimas fases, o foco da pesquisa passou a ser as relações humanas desenvolvidas no ambiente de trabalho e constatou-se uma solidariedade grupal onde os membros se protegiam dos possíveis riscos ao seu bem estar. A maior contribuição da teoria é afirmar que o fator que mais influencia na produção é resultado das relações interpessoais, sendo assim, os grupos informais passaram a ter maior visibilidade dentro da organização.

Aos administradores, restava fazer uso de uma nova abordagem para obter sucesso na comunicação com os grupos sociais, o tempo do homem máquina que se imaginava seduzido por bens materiais não existia mais, o modo de liderar e motivar precisava acompanhar o perfil do homem social. Nesse contexto, Maximiano, relata que a teoria humanista:

(...) contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores. (MAXIMIANO, 2000, p.250)

O estilo de liderança definia o desempenho e a produtividade industrial, pois influenciava diretamente o comportamento dos trabalhadores e os administradores precisavam trabalhar de forma integrada com a dinâmica grupal para obter bons resultados.

## **2.2 Teorias Motivacionais**

Chiavenato (2010) classifica as teorias motivacionais em três grupos: teorias de conteúdo (necessidades específicas que motivam as pessoas); teorias de processo (descrevem o processo pelo qual o comportamento é ativado) e por último as teorias de reforço (estudam as conseqüências do comportamento, seja ele, bem sucedido ou não). As subseções seguintes descrevem de maneira breve algumas teorias sobre motivação seguindo a classificação proposta por Chiavenato.

### ***2.2.1 Teorias de Conteúdo***

#### ***2.2.1.1 Teoria de Maslow (1954)***

(...) a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades. (CHIAVENATO, 1982 p.418)

Desenvolvida na década de 50, Maslow afirma, em sua teoria, que o indivíduo busca satisfazer suas necessidades primárias que são prioritárias, instintivas e essenciais para a existência física do ser humano e também comum aos animais como a fisiológica e de segurança para então satisfazer as secundárias que são restritas ao ser humano e advém do seu processo de aprendizagem e convívio social que são as necessidades sociais, estima e autorrealização, sendo assim criou a pirâmide hierárquica de Maslow.

As duas necessidades primárias são essenciais para a sobrevivência do indivíduo, enquanto as três secundárias são mais sofisticadas e, somente depois de satisfeitas as necessidades básicas ou primárias o indivíduo passará a buscar a satisfação das demais. Quando há uma necessidade não satisfeita o indivíduo passa a buscá-la mais intensamente se

não obtiver sucesso torna-se uma pessoa frustrada. A motivação para a necessidade imediatamente superior na pirâmide virá automaticamente quando satisfeita a sua antecessora.

Robbins (2002) descreve essas necessidades, consecutivamente a partir da base, como: fisiológicas que são as básicas (fome, sede, abrigo etc.); a segurança física e emocional; as sociais refletem a interação do indivíduo com outras pessoas; a estima abrange fatores internos e externos; e a autorrealização busca o desenvolvimento máximo da capacidade do indivíduo. Como crítica a esta teoria, ele coloca que não se pode afirmar que a partir da satisfação de uma necessidade, o indivíduo passe a buscar a satisfação da necessidade imediatamente superior descrita na pirâmide de Maslow como também o fato de não ser possível padronizar o comportamento humano.

Poucas pessoas conseguem atingir o topo da pirâmide, a maioria permanece apenas motivada pelas necessidades básicas sem conseguir satisfazê-las por completo. Há casos de indivíduos que se sentem motivados a satisfazer mais de uma necessidade simultaneamente, a motivação mais forte vai depender de qual necessidade não está completamente satisfeita.

Para conhecer a necessidade dos indivíduos é preciso escutar suas reclamações, quanto mais elevado o desejo de satisfazer uma necessidade maior vai ser o grau das reclamações. As reclamações variam de acordo com a necessidade, se for fisiológica serão relativas a fadiga, melhores salários e melhores condições de moradia e saúde, dentre outras; sendo de segurança as mais constantes serão a falta de estabilidade, medo de demissão ou acidentes de trabalho; em relação as necessidades sociais, será relatado a falta de amigos no trabalho, não pertencer a um grupo formal ou informal, não receber ou prestar ajuda dentro da organização; por estima serão referentes a perda de dignidade, ameaça ao seu prestígio e autorrealização; por último a autorrealização terá relatos sobre injustiça, desonestidade e mentiras, ou seja, as imperfeições do mundo o maior desejo é atingir todo o seu potencial..

#### *2.2.1.2 Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas*

Desenvolvida por McClelland, essa teoria apesar de ter enfoque nas necessidades, não as coloca em pirâmide como Maslow, isto é, não há uma hierarquia (McCLELAND, 1961). São três as necessidades descritas por McClelland: *necessidade de realização*, onde destaca-se a motivação para a autorrealização; *necessidade de afiliação*, relacionada a manutenção dos relacionamentos interpessoais e por último a *necessidade de poder*, que está atrelada a influência exercida nos demais.

Essas necessidades correspondem aos três últimos níveis da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg, mesmo existindo em todos os indivíduos elas atuam de forma diferente em cada um. Para aqueles que buscam autorrealização, as situações de risco moderado são excelentes para que possam expor suas habilidades e obtenham sucesso na tarefa. Excluindo as situações de risco baixo, porque não teriam o reconhecimento desejado e as de alto risco, porque não seriam capazes de realizá-las com sucesso.

Ainda segundo McClelland (1961) a necessidade de afiliação corresponde a necessidade do indivíduo de estabelecer e manter relações afetivas com os demais indivíduos, tendo como característica o trabalho em grupo com amigos e a busca por aprovação, além de terem problemas em cargos de liderança por temerem tomar decisões que não tenha a aprovação dos demais. Contrapondo-se a afiliação os indivíduos guiados pela necessidade de poder, preferem trabalhar num ambiente competitivo, gostam de posições de liderança para impor suas ideias, assumem altos riscos para impressionar e obter status e prestígio muitas vezes em detrimento de um desempenho eficaz (ROBBINS, 2002).

Identificar para qual necessidade o indivíduo está motivado facilita na escolha de qual função ele pode melhor se desenvolver, pois seus esforços estarão concentrados para realização de uma necessidade específica.

### 2.2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Herzberg realizou suas pesquisas em empresas americanas, suas entrevistas visavam identificar os fatores que geravam satisfação e insatisfação, ou seja, o que agradavam e desagradavam os colaboradores em seu ambiente de trabalho, para fundamentar sua Teoria da Motivação. Como resultado foi definido que dois fatores são essenciais para a motivação causando predominantemente satisfação (alegria) ou insatisfação (tristeza) na atuação profissional: a motivação e a higiene. Essa teoria também é conhecida como Teoria dos Dois Fatores e foi publicada em seu livro *The Motivation to Work* (A Motivação para Trabalhar).

Segundo (HERZBERG, 1997, p.61):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Para Herzberg uma pessoa pode estar satisfeita, mas não está motivada, ou estar motivada e não estar satisfeita nas suas atividades profissionais, já que os fatores que geram satisfação e motivação são distintos e podem ser alcançados de forma isolada.

*Fatores Motivacionais:* Esses fatores são intrínsecos e causam motivação, mas sua ausência não implica em insatisfação, apenas não apresenta satisfação nas tarefas realizadas. Eles abrangem o conteúdo do trabalho como realização pessoal, status, criatividade, liberdade entre outros. São fatores que não dependem de terceiros e ocorrem naturalmente quando se desenvolve uma tarefa. No entanto, vale salientar que bons gestores podem encorajar e estimular para despertar tais sentimentos em seus colaboradores.

*Fatores Higiênicos:* Esses fatores extrínsecos não motivam, sua presença não causa satisfação, mas sua ausência implica em insatisfação no ambiente profissional. Eles estão relacionados ao ambiente externo e abrangem o relacionamento com os superiores, política organizacional, benefícios dados pela empresa, salário, ambiente e segurança no trabalho, entre outros. Segundo (MAXIMIANO, 2007, p.268-269):

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Quando os fatores higiênicos satisfazem o indivíduo cria um ambiente propício a motivação dos mesmos, porém, os mesmos isoladamente não vão ser responsáveis pela motivação, apenas vão prevenir a insatisfação. Essa teoria também recebeu críticas, tendo como base o fato de que o ser humano sempre coloca nos outros, ou seja, em fatores externos a culpa pela sua insatisfação.

## ***2.2.2 Teorias de Processo***

### ***2.2.2.1 Teoria Contingencial da motivação (1964)***

Victor H. Vroom elaborou a Teoria Contingencial com base na motivação e não no comportamento, destacando as diferenças entre as pessoas e os cargos. Neste sentido, a motivação não só está relacionada aos objetivos individuais, mas também no contexto do trabalho no qual o indivíduo está inserido.

Para Robbins (2002) um colaborador se sente motivado para dedicar muito esforço quando tem consciência que isto vai render uma boa avaliação de desempenho e conseqüentemente obter boas recompensas.

Há então uma relação esforço/desempenho e desempenho/recompensa. Vroom tem seu modelo baseado em três fatores: a expectância (expectativa de alcançar um resultado), a instrumentalidade (acredita que a obtenção de um resultado levará a uma recompensa) e a valência (quanto alguém deseja alcançar um resultado específico). Esses fatores geram a motivação necessária ao indivíduo. O diferencial dessa teoria é a constatação de que as metas individuais apesar de serem distintas das organizacionais podem ser gerenciadas de modo a alcançar os objetivos de ambos.

#### *2.2.2.2 Teoria da definição de objetivos*

A teoria desenvolvida por Edwin Locke preconiza que os indivíduos quando têm metas e objetivos bem definidos sentem-se mais motivados para alcançá-los. Quanto mais desafiadores os objetivos, mais estimulante será para o indivíduo realizá-lo, por isso, seu empenho e resultado neste tipo de tarefa é maior comparado a tarefas genéricas e abrangentes. Segundo Chiavenato (2010) existem quatro maneiras para influenciar a motivação que são o dinheiro aplicado com a definição de objetivos, a tomada de decisão e a estruturação de cargos e tarefas de modo a proporcionar um maior desafio e responsabilidade. Chiavenato (1999) enfatiza que a administração por objetivo está caracterizada por objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis.

As metas devem ser definidas com a participação dos colaboradores para que sejam desafiadoras, mas atingíveis aumentando seu comprometimento com a sua realização.

#### *2.2.3 Teoria de Reforço*

Criada pelo psicólogo norte-americano Skinner, a teoria do reforço, com sua abordagem comportamental, se contrapõe a teoria de Locke por afirmar que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, se a consequência do comportamento é positiva irá automaticamente influenciar para que o comportamento se repita da mesma forma se a consequência do comportamento for negativa ela tende a ser reprimida e eliminada. Para Chiavenato, a teoria do reforço:

Embora não se preocupe com as condições internas da pessoa, a teoria do reforço oferece meios de análise daquilo que controla o comportamento. Quando abordamos aprendizagem, verificamos como o reforço pode condicionar o comportamento das pessoas. Não se deve omitir a utilidade do reforço como ferramenta motivacional. O reforço tem uma influência muito importante no comportamento. (CHIAVENATO, 2010, p.263)

A Teoria de Reforço relaciona o comportamento e suas consequências, observando as mudanças de comportamento através das recompensas ou punições aplicadas em função das ações praticadas. Neste sentido as premiações e promoções são fatores motivadores e aplicados como recompensa pelo comportamento positivo e as punições como sanções aplicadas em função de um comportamento negativo desestimulando este tipo de comportamento. Desta forma, dentro das organizações, o comportamento dos indivíduos pode ser controlado.

### **2.3 Motivação no Serviço Público**

O setor público enfrenta um grande desafio que é manter seus servidores motivados e satisfeitos com suas funções para desempenharem com excelência suas atribuições. O grande desafio dos gestores públicos é identificar o que motiva seus servidores e desenvolver ações que os estimulem a satisfazer suas necessidades. A importância da motivação é bem retratada em (MALIK,1998, p. 58):

Um trabalhador motivado tem vontade de fazer as coisas, aprender novos conhecimentos, aumentar seu vínculo com a organização, aprimorar seu desempenho, etc.

Apesar das muitas teorias acerca da motivação nas organizações, pouco se aborda quando essas organizações são públicas. O servidor público é visto muitas vezes como preguiçoso e com excesso de regalias, normalmente por desconhecimento e falta de informação por parte da sociedade. No entanto, como os demais trabalhadores, os servidores públicos possuem tarefas, prazos e horários a serem cumpridos e devem estar motivados para exercê-los da melhor maneira possível. Mesmo as dificuldades inerentes ao serviço como falta de recursos, baixos salários e descontinuidade de gestão, que desestimulam os servidores na ativa, não faltam candidatos dispostos a ingressar no setor público através dos concursos. Um dos atrativos para torna-se servidor público está descrito na Constituição Federal, art. 41 (BRASIL, 1988):



São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

Para muitos, esse fator é o principal motivador para torna-se servidor público, ignorando-se as competências e as aptidões, em prol da sonhada estabilidade que o setor oferece, mas esse fator torna-se insuficiente ao longo do tempo e cabe aos gestores buscar formas de incentivo que possam ser utilizadas legalmente no serviço público. Na maioria dos casos, com uma estrutura pouco flexível torna-se difícil encontrar formas de motivar já que qualquer atividade desenvolvida fora de suas atribuições, que são bastante específicas, caracteriza desvio de função impossibilitando o desenvolvimento ou movimentação do servidor (MARCONI, 2004).

Na área da saúde existe um diferencial, já que a maioria dos profissionais está nesta área por aptidão e a própria atuação no cuidado com o ser humano já lhe traz certo grau de satisfação, assim, fica em segundo plano (com menor representação), o reconhecimento e as políticas públicas implantadas pelos gestores. Neste sentido, Malik afirma que:

(...) em saúde não é raro as pessoas afirmarem que a opção pelo setor tem muito freqüentemente caráter vocacional. Por lidar com vidas humanas ou por dizer que o faz, admite-se que essa área tem muito sacerdócio.” (MALIK, 1998, p.5)

Nessa área também se destaca o status que cada profissional possui, sendo isso um fator propulsor de competição, insatisfação e motivação.

Para finalizar esta seção é apresentado um quadro resumo com as principais teorias relacionadas à motivação no trabalho abordada neste artigo, passando por diversas escolas, desde o Taylorismo com a racionalização do trabalho, punições e recompensas pecuniárias, passando por Victor Vroom, que analisa fatores como expectância, valência e instrumentalidade, até as teorias com definição de objetivos e baseados no comportamento gerado pelo reforço. O quadro 1 é ilustrado a seguir.

**Quadro 1 – Resumo das Teorias da Administração e Motivacionais**

<b>Autor ou Corrente</b>	<b>Principais Características</b>	<b>Fator de Motivação</b>
Taylorismo	Planejamento e Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.
Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.
Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.
Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.

Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectância, instrumentalidade e valência.
McClelland	Ênfase nas necessidades dos indivíduos.	Necessidade de realização, afiliação e de poder.
Edwin Locke	As pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.	Metas e objetivos bem definidos.
Skinner	O reforço pode condicionar o comportamento das pessoas.	Recompensas ou punições.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Para responder a problemática de quais fatores estão presentes nos agentes públicos que atuam na UBSF Inácio Mayer e interferem na execução do seu trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva, por expor problemas de determinada população, de caráter exploratório de natureza quantitativa. A pesquisa exploratória se adéqua ao estudo pelo pequeno conhecimento científico sobre o tema (VERGARA, 1988). Ela visa apresentar uma análise geral do tema, gerando hipóteses e problemas ou mudando conceitos que possam ser esclarecidos por estudos posteriores (GIL,1999). Por não possuir a interferência do pesquisador na interpretação dos dados coletados, no seu registro e em sua análise apresenta-se a realidade sem modificá-la.

(...) a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

A pesquisa quantitativa consiste em um número razoável de questões por escrito tendo por objetivo conhecer opiniões, sentimentos, expectativas e ainda permite uma análise de dados mais precisa, com menor probabilidade de erros, como afirma Richardson

(...) o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. (RICHARDSON, 2010, p.70)

A coleta de dados foi realizada através de um questionário, com perguntas fechadas dividido em três partes: a primeira consta o perfil dos agentes públicos, a segunda e terceira

parte abrange os fatores que compõe a teoria de Herzberg, isto é, os fatores motivacionais e higiênicos, respectivamente. De acordo com (ANDRADE, 2006, p. 149):

(...) para elaborar um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador.

Por este motivo as perguntas foram elaboradas de forma a ser facilmente interpretadas pelos respondentes. O questionário foi adaptado do modelo proposto por (ALVES, 2011) e (SÁ, 2009), composto por 28 questões, sendo quatorze abordando os fatores motivacionais e quatorze os fatores higiênicos, tendo as seguintes opções para respostas: totalmente satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e totalmente insatisfeito.

Os quadros 2 e 3 apresentam a distribuição das questões utilizadas nesta pesquisa de acordo com os fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg.

**Quadro 2** – Fatores Motivacionais da Teoria dos Dois Fatores contemplados no questionário

<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Questões</b>
Conteúdo do trabalho	2.4, 2.7
Criatividade e inovação	2.6
Desenvolvimento profissional	2.3, 2.9 e 2.14
Participação nas decisões	2.10
Realização pessoal	2.11
Reconhecimento	2.1 e 2.12
Responsabilidade / Autonomia	2.2, 2.5 e 2.8

**Quadro 3** – Fatores Higiênicos da Teoria dos Dois Fatores contemplados no questionário

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Questões</b>
Condições de trabalho	3.1, 3.3, 3.11 e 3.13
Políticas organizacionais	3.14
Relações interpessoais	3.2 e 3.5
Remuneração	3.4, 3.9 e 3.12
Segurança	3.6, 3.8 e 3.10
Status	3.7

Compõem-se do universo deste trabalho agentes públicos que atuam na UBSF Inácio Mayer, localizada no bairro Jeremias. São trinta e dois profissionais divididos em três Equipes de Saúde da Família (ESF), sendo dezoito servidores estatutários e quatorze prestadores de serviços distribuídos nos seguintes cargos: três enfermeiros, três médicos, um dentista, um auxiliar de saúde bucal, três técnicos de enfermagem, dois técnicos em farmácia, um farmacêutico, três recepcionistas, um vigilante, um auxiliar de serviços gerais, dez agentes

comunitários de saúde, um assistente social, um fisioterapeuta e um educador físico. Deste universo de trinta e dois agentes públicos da unidade básica de saúde da família Inácio Mayer, vinte e cinco participaram do preenchimento do questionário, número este correspondente a amostra que será utilizada para análise dos dados.

A análise dos dados será realizada através do estudo da distribuição de frequência (absoluta e relativa). A frequência absoluta registra exatamente a quantidade de vezes que determinada observação ocorreu. Para que os dados se tornem significativos, é necessário recorrer à frequência relativa da pesquisa, sendo esta feita através de dados percentuais, definidos como a razão entre a frequência absoluta e o número total de observações. A distribuição de frequência é um método para se agrupar dados em classes de modo a fornecer quantidade e/ou percentual de dados de cada classe, no intuito de resumir e visualizar um conjunto de dados sem precisar levar em consideração os valores individuais, para que a análise dos dados possa ser realizada de maneira agregada.

## **4 RESULTADOS**

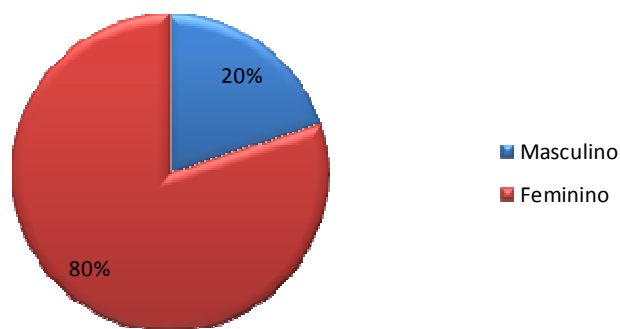
Tendo como base as informações coletadas no questionário será respondida a questão problema do presente estudo que é identificar os fatores da Teoria de Herzberg que geram insatisfação ou motivam os agentes públicos que atuam na UBSF Inácio Mayer e ainda destacar qual(is) fator(es), dentre os identificados possuem maior representatividade para os componentes da amostra influenciando na execução do seu trabalho contemplando assim o objetivo da pesquisa.

A apresentação dos resultados será de forma percentual e através de gráficos. Inicialmente será apresentado o perfil dos entrevistados, e logo em seguida, tomando como base os quadros 2 e 3, anteriormente apresentados, serão apresentados os resultados que descrevem os fatores da Teoria de Herzberg e as questões que abordam os mesmos.

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

As questões abordadas sobre o perfil dos funcionários da UBSF Inácio Mayer, visaram proporcionar um conhecimento inicial sobre o funcionário, sendo relativo a gênero, idade, grau de instrução, tipo de vínculo, tempo como agente público e remuneração.

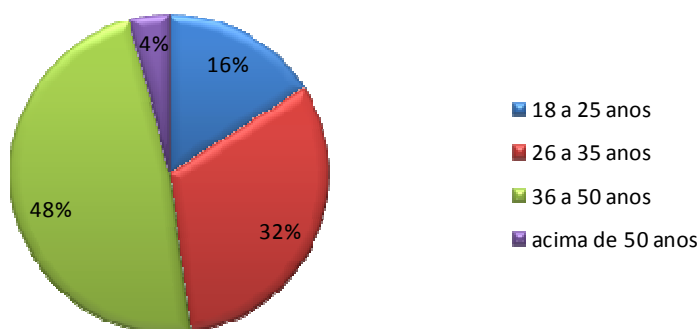
De acordo com o resultado apresentado na Figura 1, identificou-se que a maioria é do sexo feminino com 80%, sendo 20% dos pesquisados do sexo masculino.



**Figura 1** – Perfil: Gênero

**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

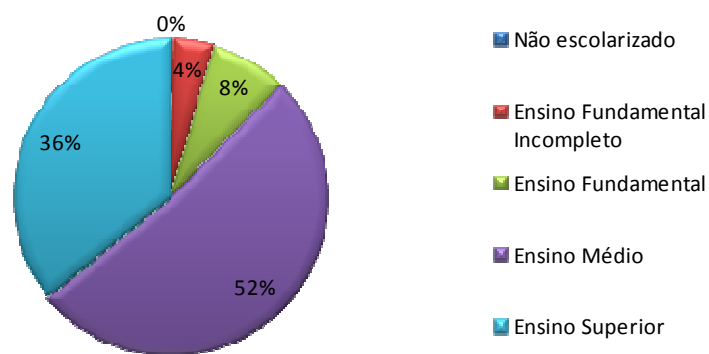
Conforme apresentado na Figura 2, identificou-se que 16% dos respondentes tem entre 18 e 25 anos, já os que tem entre 26 e 35 anos representam 32%, 48% possuem idade entre 36 e 50 anos e apenas 4% estão acima de 50 anos.



**Figura 2** – Perfil: Faixa etária

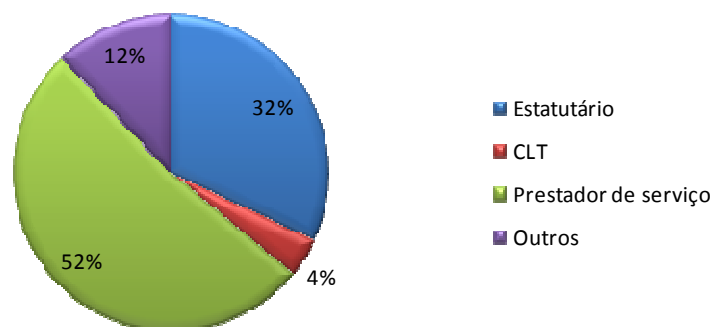
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Observando a Figura 3, identificou-se que 4% possuem o fundamental incompleto, já os que possuem o ensino fundamental representam 8%, 52% possuem o ensino médio e 36% possuem nível superior, de acordo com os dados coletados na pesquisa.



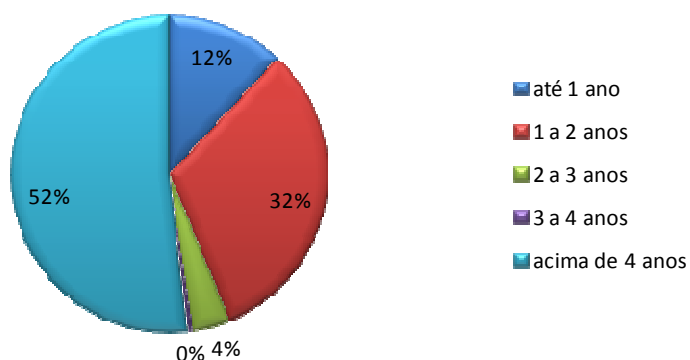
**Figura 3** – Perfil: Grau de Escolaridade  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

De acordo com a Figura 4, mesmo se tratando de uma unidade do setor público municipal, 52% dos trabalhadores desta unidade correspondem a prestadores de serviço, 32% são referentes aos servidores do quadro efetivo no regime estatutário, apenas 4% estão sob o regime CLT e 12% possuem outro tipo de vínculo.



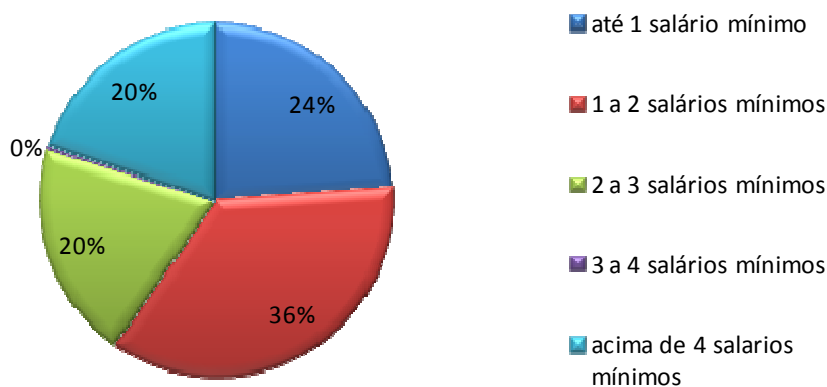
**Figura 4** – Perfil: Vínculo de Trabalho  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Observando a Figura 5, identificou-se que a maioria dos pesquisados (52%) possuem mais de quatro anos de tempo de serviço, 32% possuem entre 1 e 2 anos de tempo de serviço, já os que possuem entre 2 e 3 anos representam 4% e 12% possuem até um ano de tempo de serviço, de acordo com os dados coletados na pesquisa.



**Figura 5** – Perfil: Tempo como agente público  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

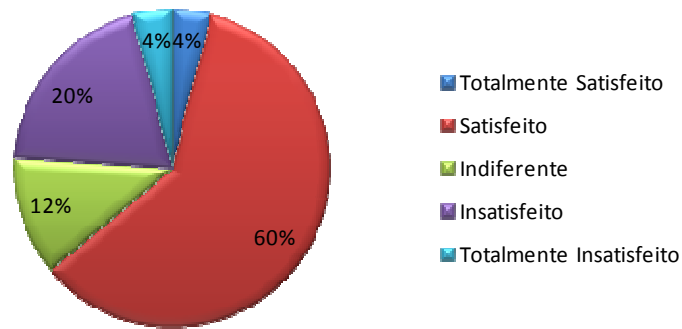
Conforme disposto na Figura 6, observa-se que 20% dos entrevistados tem uma remuneração acima de 4 salários mínimos, e também 20% recebem entre 2 e 3 salários mínimos, os que ganham até 1 salário mínimo correspondem a 24% deles, a maioria dos respondentes, ou seja, 36% recebem uma quantia entre 1 e 2 salários mínimos.



**Figura 6** – Perfil: Remuneração  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

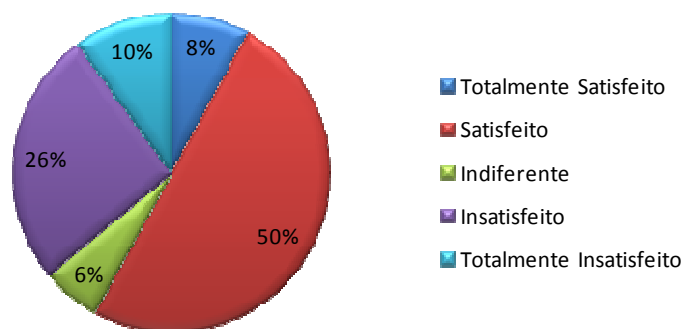
#### 4.2 Fatores Motivacionais (Internos)

A primeira parte da análise consistirá da observação dos resultados referentes aos fatores motivacionais. Os fatores motivacionais, se potencializados, proporcionam satisfação no trabalho.



**Figura 7**– Fator Motivacional: Realização Pessoal  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

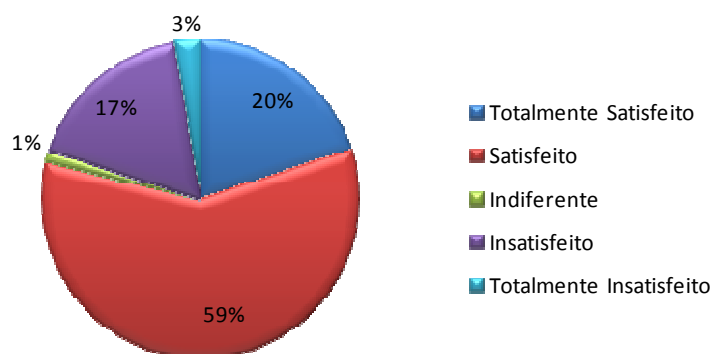
O primeiro fator avaliado é a *realização pessoal*. A realização pessoal trata da percepção de que o trabalho está adequado as suas expectativas. Observando a Figura 7, nota-se que nível de satisfação é de 64%, ou seja, o nível de satisfação é superior ao de insatisfação. Este resultado representa este aspecto é um fator reforçador da motivação entre os respondentes.



**Figura 8**– Fator Motivacional: Reconhecimento  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

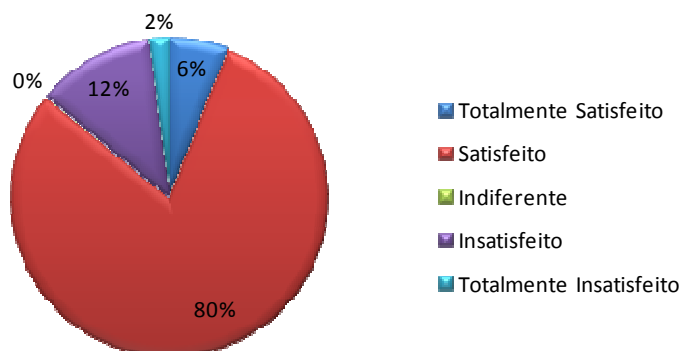
Resultado semelhante foi encontrado para a variável *reconhecimento*. Na Figura 8 é possível constatar que 58% dos profissionais acreditam que o reconhecimento da sua capacidade de trabalho e de seu desempenho no cargo, é um fator relevante para sua motivação.





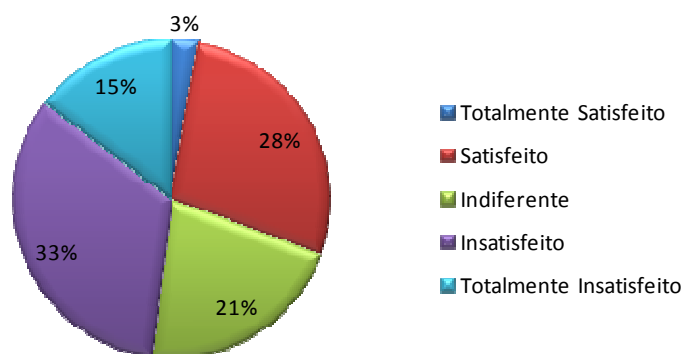
**Figura 9** – Fator Motivacional: Responsabilidade  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

O quesito *responsabilidade* destacou-se com um nível de satisfação de quase 80% de acordo com a Figura 9. Este fator representa o sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer influência exterior. Esse resultado permite inferir que a responsabilidade é um fator estimulante da motivação desses profissionais.



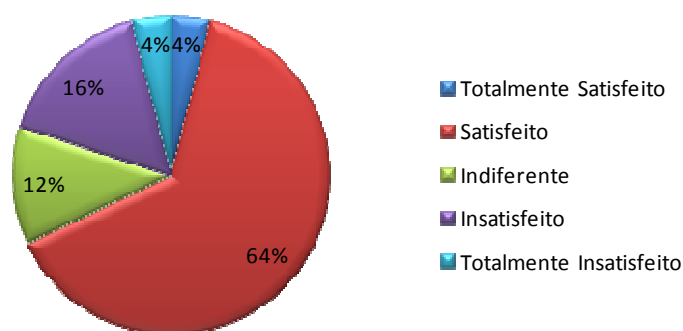
**Figura 10**– Fator Motivacional: Conteúdo do Trabalho  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

O *conteúdo do trabalho* consiste das tarefas propriamente realizadas no seu trabalho. O resultado apresentado neste fator apresenta o grau de satisfação de 86% por parte dos profissionais, conforme é apresentado na Figura 10. Esse resultado é bastante relevante, pois indica que profissionais da área de saúde apresentam alto grau de interesse pelo trabalho e serve de constatação que para esses profissionais o conteúdo do trabalho é um fator de grande importância para a sua motivação no trabalho.



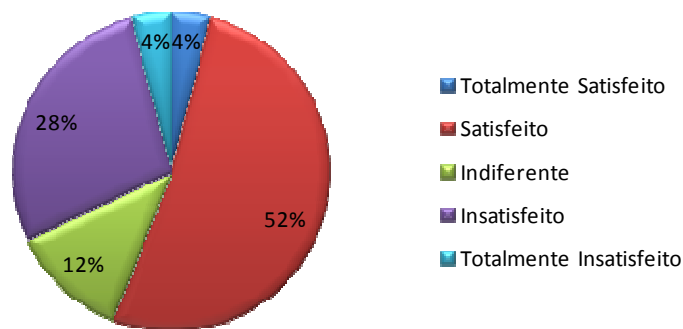
**Figura 11**– Fator Motivacional: Desenvolvimento Profissional  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Analisando o fator *desenvolvimento profissional*, observou-se que o grau de satisfação foi inferior ao de insatisfação: 31% estão satisfeitos contra 48% de insatisfação de acordo com a Figura 11. Um elemento que pode ter influenciado neste resultado é o plano de carreira dos profissionais de saúde da PMCG. O plano de carreira está totalmente relacionado com o desenvolvimento do profissional, então este resultado pode ser reflexo da visão que os profissionais apresentam do plano e da evolução proporcionada ao profissional ao longo da carreira. Logo, este fator influenciou negativamente na motivação dos profissionais desta unidade básica de saúde.



**Figura 12**– Fator Motivacional: Criatividade e Inovação  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Quanto à *criatividade e inovação no trabalho*, a maioria dos profissionais afirmam ter liberdade para se expressar. Esse resultado pode ser observado na Figura 12, onde o grau de satisfação se aproxima de 70%.



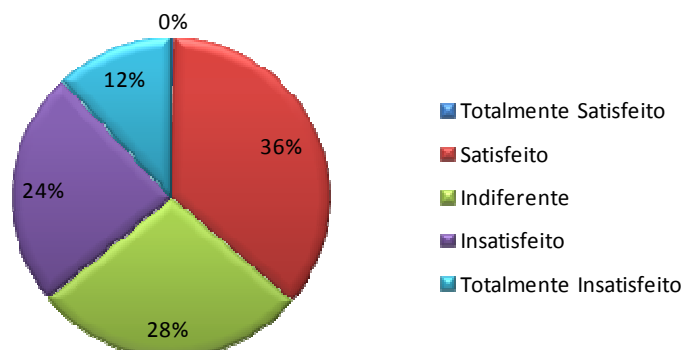
**Figura 13**– Fator Motivacional: Participação nas decisões  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

No item *participação nas decisões*, é possível observar que no geral os profissionais são satisfeitos. O nível de satisfação observado na Figura 13 alcança 56%. Os profissionais acreditam que de algum modo contribuem com a tomada de decisões no âmbito da unidade básica de saúde, embora uma parcela significativa dos profissionais (32%), estejam insatisfeitos nesse quesito.

### 4.3 Fatores Higiênicos (Externos)

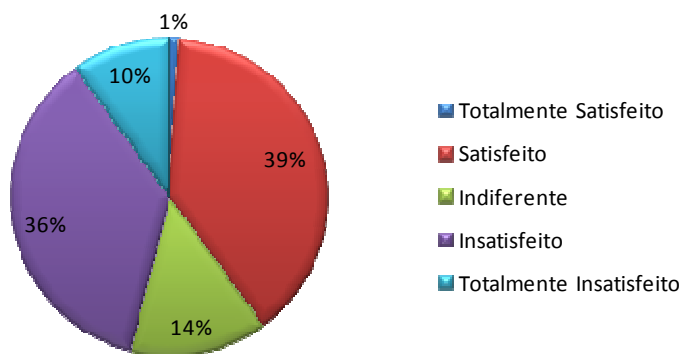
A partir de agora serão apresentados os resultados referentes aos fatores higiênicos. Os fatores higiênicos, se potencializados, evitam insatisfação no trabalho.

O primeiro fato apresentado será as políticas organizacionais. As *políticas organizacionais* referem-se às normas formais (escritas) e informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.



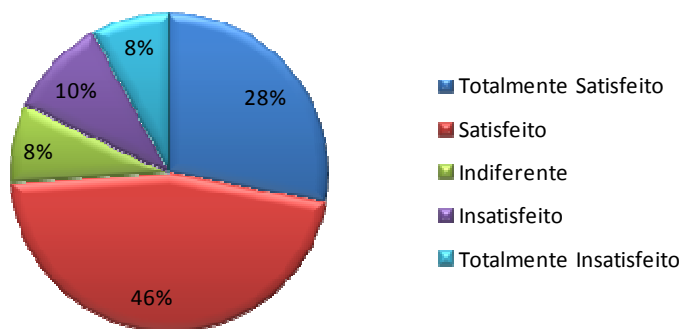
**Figura 14**– Fator Higiênico: Políticas Organizacionais  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Observando a Figura 14, nota-se que não há um consenso a respeito das políticas organizacionais. O percentual de satisfação e insatisfação apresentou o mesmo resultado. Além disso, 28% dos entrevistados são indiferentes neste ponto. De um modo geral, é possível perceber que o nível de satisfação é baixo para este fator.



**Figura 15** – Fator Higiênico: Condições de Trabalho  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

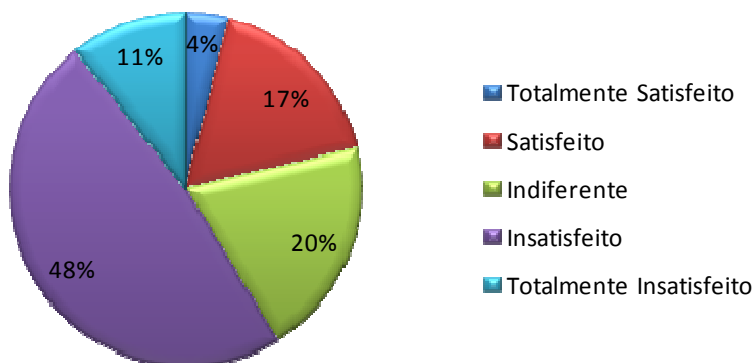
O fator *condições de trabalho* envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho. Através da Figura 15, observa-se que uma ligeira maioria dos profissionais apresentam-se insatisfeitos em relação às condições de trabalhos, 39% de satisfação contra 46% de insatisfação. Esse resultado sinaliza insatisfação dos profissionais a respeito das condições físicas do ambiente de trabalho.



**Figura 16** – Fator Higiênico: Relações Interpessoais  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

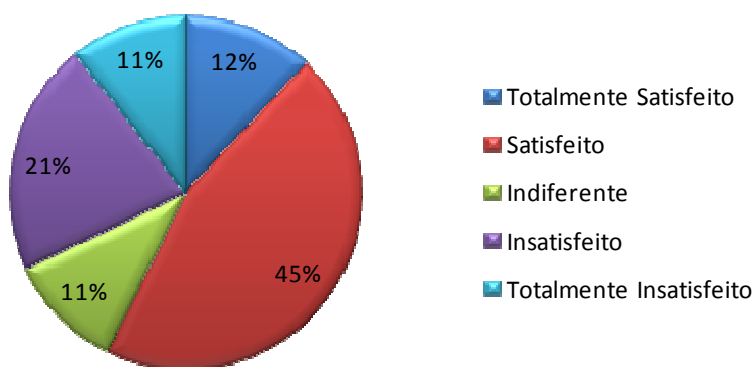
O próximo fator higiênico avaliado diz respeito à interação promovida pelo contato do trabalhador com os seus colegas de trabalho, superiores, gerentes, clientes etc. Este fato chama-se *relações interpessoais*. No resultado apresentado pela Figura 16, observa-se que

76% dos profissionais estão satisfeitos com esse fator. Isso indica que existe satisfação nas relações entre os membros da equipe e também com seus superiores.



**Figura 17** – Fator Higiênico: Remuneração  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

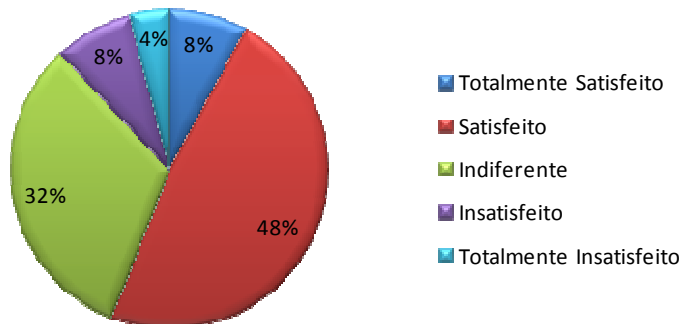
A *remuneração* foi o fator de maior insatisfação entre os profissionais da unidade básica de saúde. Na Figura 17, é possível perceber que quase 60% dos respondentes indicaram insatisfação com os provimentos recebidos. Apenas 20% responderam que estão satisfeitos.



**Figura 18** – Fator Higiênico: Segurança  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

O fator *segurança* refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência no emprego. Com relação a este item, os profissionais se apresentam de modo geral satisfeitos. O resultado da Figura 18 indica um nível de satisfação de 57% por parte dos profissionais da unidade. Esse resultado é esperado em função do regime estatutário por parte dos servidores efetivos. O

resultado ainda poderia ter um valor superior caso a quantidade de servidores terceirizados apresentasse um número menor.



**Figura 19** – Fator Higiênico: Status  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

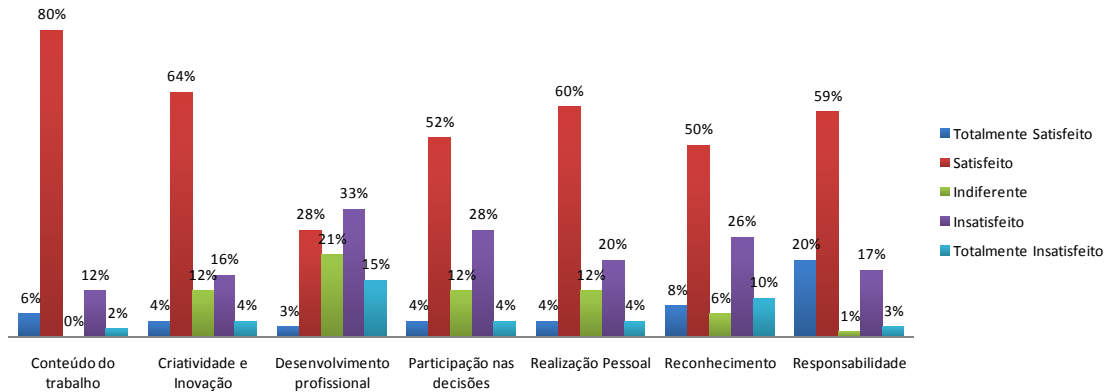
O fator *status* é identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo. A Figura 19 apresenta que 56% dos profissionais estão satisfeitos com relação ao status. Esse resultado é compatível com o status social normalmente associado aos profissionais da área de saúde. Em geral, os profissionais da área de saúde tendem a ser satisfeitos com a imagem proporcionada pelo seu cargo à sociedade.

Ao analisar os fatores, é possível compreender que os fatores motivacionais estão mais relacionados aos sentimentos inerentes ao ser humano, como, por exemplo, a sua autoestima, a realização e o reconhecimento. Já fatores higiênicos correspondem a sentimentos influenciados pelo ambiente de trabalho, como os de condições de trabalho e remuneração. O efeito higiênico dura pouco tempo e, logo, todas as necessidades do indivíduo aparecerão novamente. Isto ocorre em virtude da periodicidade em que o ser humano muda de opinião, de sentimentos, de ideias e, conseqüentemente, de necessidades.

#### **4.4 Análise global da Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

Agora, serão analisados os resultados de maneira global, observando a presença de todos os fatores de Herzberg e quais desses fatores apresentaram maior impacto na unidade básica de saúde que serviu como objeto de estudo deste trabalho.

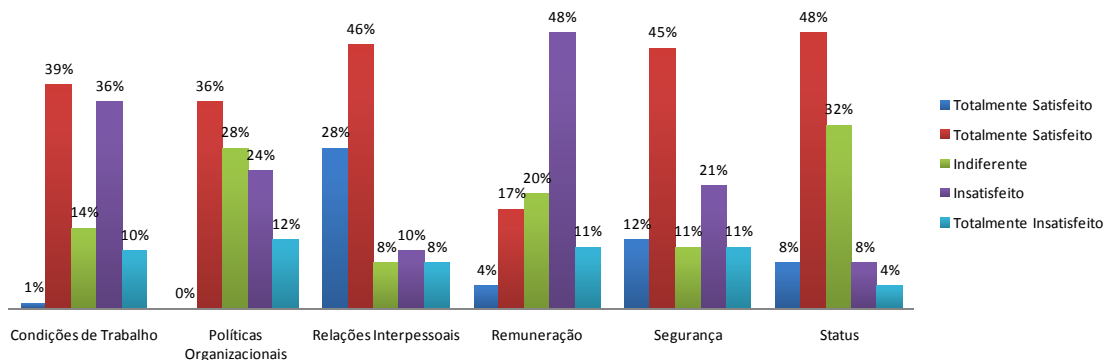
### Fatores Motivacionais



**Figura 20**– Histograma dos Fatores Motivacionais na UBSF Inácio Mayer  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

A partir da Figura 20, é possível observar que os fatores motivacionais da teoria de Herzberg estão presentes nos profissionais da UBSF Inácio Mayer, e que, de um modo geral os profissionais são satisfeitos. Nota-se que apenas o fator desenvolvimento profissional apresentou no agregado das respostas entre satisfeitos e totalmente satisfeitos valor inferior a 50%, caracterizando a precariedade deste fator para a motivação destes profissionais. Nos demais fatores observa-se que a maioria dos profissionais sentem-se estimulados e motivados para o exercício do seu trabalho nesta unidade básica de saúde.

### Fatores Higiênicos



**Figura 21**– Histograma dos Fatores Higiênicos na UBSF Inácio Mayer  
**Fonte:** Pesquisa direta realizada em outubro de 2014

Observando a Figura 21, nota-se que em alguns fatores, como as condições de trabalho e as políticas organizacionais, houve um equilíbrio entre a quantidade de profissionais satisfeitos e insatisfeitos. De um modo geral, as repostas entre os fatores foram mais distribuídas dentre os itens escolhidos, e que o percentual de pessoas indiferentes aos fatores aumentou, comparados aos fatores motivacionais. Mesmo assim, nos fatores relações

interpessoais, status e segurança, o quantitativo de pessoas satisfeitas foi aceitável. Esse comportamento dos resultados é adequado com a proposta dos fatores higiênico de Herzberg. Os fatores higiênicos devem ser administrados de tal forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a organização opera. Um grande esforço para aumentá-lo acima do razoável, pode não compensar, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o custo desse aumento.

Agora, será realizada uma análise entre os fatores a partir da média ponderada das frequências absolutas das respostas obtidas no questionário para cada fator. A Equação 1, define o valor médio calculado por fator.

$$\overline{fator} = \frac{\sum_{i=1}^5 x_i f_i}{\sum_{i=1}^5 f_i}$$

**Equação 1**– Valor médio de cada fator

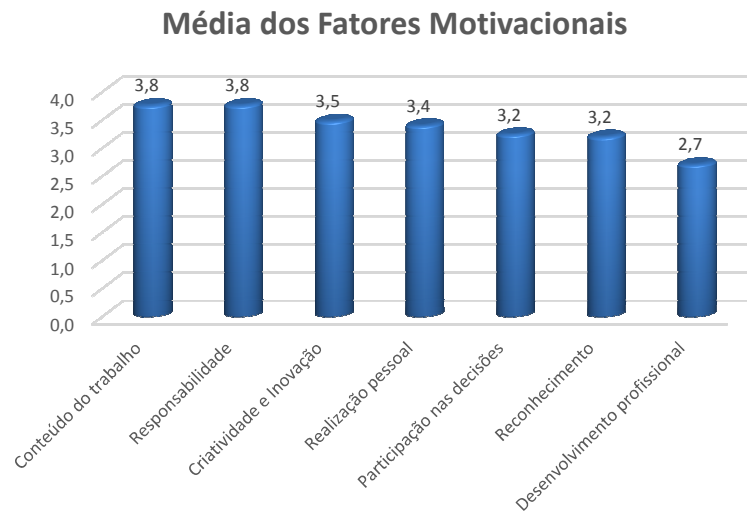
Onde,  $x_i$ , corresponde aos valores atribuídos a cada item de resposta em cada fator: 5 para totalmente satisfeito, 4 para satisfeito, 3 para indiferente, 2 para insatisfeito e 1 para totalmente insatisfeito;  $f_i$ , corresponde a frequência das respostas, ou seja, a quantidade de respostas ocorridas em cada item específico;  $\overline{fator}$ , representa o valor médio do fator. Este valor é um número que representa em termos de média, o grau de satisfação dos profissionais sobre este fator

**Tabela 1**– Cálculo do valor médio do fator motivacional responsabilidade

<b>Item</b>	$x_i$	$f_i$	$x_i f_i$
Totalmente Satisfeito	5	15	75
Satisfeito	4	44	176
Indiferente	3	1	3
Insatisfeito	2	13	26
Totalmente Insatisfeito	1	2	2
<b>Total ( <math>\Sigma</math> ):</b>	-	75	282
<b>Média (Fator):</b>			3,8

A Tabela 1 exemplifica o cálculo do fator médio para o fator motivacional responsabilidade. Para os demais fatores, tanto motivacionais quanto higiênicos foram calculados os valores da mesma forma e podem ser visualizados através das Figuras 22 e 23.





**Figura 22**– Valor médio dos Fatores Motivacionais

Observando a Figura 22, nota-se que os fatores de maior relevância, e conseqüentemente, servem de catalisadores a motivação aos profissionais da UBSF Inácio Mayer foram o conteúdo do trabalho e a responsabilidade. Os fatores motivacionais são fatores que dependem da característica da própria tarefa e que estão sob o controle das próprias pessoas. Neste caso, é compreensível os fatores apontados maior influentes na motivação dos profissionais.

O conteúdo do trabalho é um elemento que diz respeito a tarefa em si que está sendo executada, neste caso, há de se entender que o componente humano envolvido na rotina do profissional da área de saúde pode influenciar positivamente na motivação. A realização das tarefas inclui servir um público carente e que necessita de atenção. Poder colaborar com a melhoria da saúde e até de vida das pessoas é um elemento relevante para motivação do profissional. O fator responsabilidade pode refletir, no contexto da área de saúde, em autonomia no trabalho que executa, e por isso ter surgido como elemento relevante e capaz de produzir certa satisfação aos profissionais.

O elemento de menor influência na motivação/satisfação dos profissionais foi o desenvolvimento profissional. Esse fator está ligado a evolução na carreira e possibilidade de promoções. É compreensível que tal fator tenha se comportado desta forma considerando que parte dos profissionais que responderam ao questionário tratam-se de prestadores de serviços, onde a possibilidade é pouca ou nenhuma de melhorarem sua posição. Além disso, esse resultado pode estar ligado o baixo nível de satisfação com o plano de carreira dos profissionais do quadro efetivo.



**Figura 23** – Valor médio dos Fatores Higiênicos

Agora, observando a Figura 23, relacionada aos fatores higiênicos, é possível perceber que o fator que apresentou menor grau de insatisfação para os profissionais da unidade básica de saúde foi o relacionamento interpessoal e o de maior grau de insatisfação foi a remuneração. Vale salientar que os fatores higiênicos são os fatores que não dependem do profissional empregado, visto que são encontrados dentro do ambiente profissional no qual o indivíduo está inserido. São fatores que estão sob o controle da empresa e não dos funcionários. Nesse caso, se sentir bem no ambiente de trabalho e de fazer parte de uma equipe de colegas que se tem um bom relacionamento foi um fator importante e que gerou satisfação dos profissionais da unidade básica de saúde. Já o fator remuneração que apresentou a menor média, demonstrou a insatisfação por parte dos colaboradores que acreditam que seus salários não seriam justos ou adequados em relação aos serviços que prestam a sociedade.

É importante ressaltar que os fatores higiênicos também são conhecidos como fatores de manutenção, isso porque tendem a não gerar completamente satisfação, por se tratarem de fatores voláteis tanto entre os indivíduos quanto entre diferentes ambientes de trabalho e, por esta razão, precisam ser ter uma manutenção constante ou periódica.

Além disso, mesmo que os níveis dos Fatores Higiênicos estejam elevados, eles podem não ser altos o suficiente para provocar a satisfação no indivíduo. Somente evitarão a insatisfação. Porém, se os Fatores Higiênicos são precários, ele necessariamente vai gerar a insatisfação, como constatados no fator remuneração.

De fato, neste trabalho foi possível observar o que é apresentado na teoria de Herzberg: o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais.

Nesse caso, deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhoria dos resultados na organização. Não deixando precarizar os fatores higiênicos para que eles sejam sempre mantidos dentro de um limiar razoável.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo geral a identificação dos fatores da teoria de Herzberg nos profissionais da unidade básica de saúde na família Inácio Mayer localizada no município de Campina Grande-PB. Em sua teoria, Herzberg afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam a insatisfação profissional. Para identificar a presença desses fatores elaborou-se e aplicou-se questionário indagando acerca de variantes motivacionais e higiênicas.

Através dos resultados obtidos e após a análise do questionário, identificou-se que o grau de motivação é satisfatório entre os entrevistados, pois dos sete fatores motivacionais analisados apenas o desenvolvimento profissional foi avaliado como precário não sendo um fator motivador para os agentes participantes do estudo. O conteúdo do trabalho e a responsabilidade apresentaram um maior nível de motivação, isso corresponde ao perfil do profissional da saúde que, em geral, tem o seu trabalho como vocação.

Foi observado também nessa pesquisa que os fatores higiênicos apresentaram menor influência na satisfação do que os fatores motivacionais, os resultados demonstraram que os participantes estão insatisfeitos com as condições de trabalho e a sua remuneração. Um fato interessante foi à presença e influência do fator higiênico relações interpessoais que se apresentou tão relevante quanto fatores motivacionais de conteúdo do trabalho e responsabilidade. O bom relacionamento entre os membros das equipes atuantes na UBSF Inácio Mayer contribuiu positivamente para a realização de suas atribuições a medida que aumenta a não insatisfação no ambiente de trabalho.

Finalmente, com a pesquisa desenvolvida foi possível identificar a presença dos fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg existentes na UBSF Inácio Mayer e que os colaboradores dessa unidade estão, de modo geral, satisfeitos motivados para exercer o seu trabalho.

# IDENTIFYING THE FACTORS IN THEORY HERZBERG ON INÁCIO MAYER PSF- UBSF PROFESSIONALS

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the public, working in UBSF Inácio Mayer, motivational and hygienic factors with reference to the Herzberg Theory because the real importance of motivation in the public service and its scarce literature. The methodology applied was a quantitative, descriptive exploratory through a questionnaire applied to twenty-five agents of that UBSF. With data verification, it was found that the participant's public officials are, in general, satisfied and feel motivated to work with smaller representation hygienic factors, and the dissatisfaction generated by them.

**Keywords:** Motivation. Theory of both factors. Theory Herzberg. Public Service.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, N. E. S. A Importância dos Fatores Motivacionais na Organização Cooperativa de Caju de Picos - PI. Monografia de Conclusão de Curso. UFPI. Piauí, 2011.
- ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 7ª ed. São Paulo, 2006.
- BERGAMINI, C. Motivação nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BERGAMINI, C. W. Motivação. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, Cecília W, A Dificil Administração das Motivações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, janeiro/ março 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas Organizações. 4ª Ed. São Paulo: Atlas 1997
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. 2ª ed. revisada e atualizada. Caxias do Sul, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas. São Paulo: E. Atlas, 1989.
- DRUCKER, P. O fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FRANCO, J.O. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Jornal do Senado. Ano XVIII, Nº 3.735, Brasília, Edição de 14 de setembro de 2012. <http://www12.senado.gov.br/jornal/edicoes/2012/09/14/professor-de-harvard-fala-sobre-motivacao-no-servico-publico>. Acessado em setembro de 2014.
- LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 1ª ed (4ª tiragem). São Paulo: Saraiva, 2007.
- MALIK, A. M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 9, 1998 (Série Saúde & Cidadania).
- MALIK, A. M. Gestão de Recursos Humanos. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988.
- MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D.C. The achieving society. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- MILIONI, B. Dicionário de Termos de Recursos Humanos. 4ª ed. São Paulo: Fênix, 2006.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, K. Motivação dos contadores em ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. Monografia de Conclusão de Curso. UFSC. Santa Catarina, 2009.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO



### UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

#### Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro ter sido informado que o questionário faz parte de um estudo sobre motivação de servidores públicos no Programa de Saúde da Família, objeto de pesquisa da aluna Maria José da Silva Peres orientado pela professora Dra. Waleska Silveira, visando o desenvolvimento da Monografia de Conclusão de Curso para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual da Paraíba.

Sei que tenho liberdade para não aceitar participar, assim como desistir do processo, a qualquer momento, e, além disso, fui cientificado(a) que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial. Também tenho ciência sobre a disponibilidade da pesquisadora em solucionar dúvidas que tenha agora ou no futuro, sobre a minha participação neste trabalho, bem como em relação ao destino que será dado aos resultados obtidos. Para isso poderei contatar com Maria José da Silva Peres, através do e-mail [mjsperes@gmail.com](mailto:mjsperes@gmail.com) ou pelo telefone: (83)8650-7039.

---

Assinatura do Participante

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



### UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

#### Questionário

**Observação:** Saliento que este questionário é totalmente anônimo. As respostas devem ser baseadas naquilo que realmente pensam. Este questionário não se trata de um teste, logo não existem respostas certas ou erradas. Todos os dados serão tratados de forma agregada e nunca individualmente.

#### **I. PERFIL**

##### **1. Gênero**

Masculino  Feminino

##### **2. Faixa etária (em anos)**

- de 18 a 25 anos  
 de 26 a 35 anos  
 de 36 a 50 anos  
 acima de 50 anos

##### **3. Grau de Escolaridade**

- Não escolarizado  
 Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino superior

##### **4. Vínculo de trabalho**

- Estatutário  
 CLT  
 Prestador de serviço  
 Outros

##### **5. Tempo como agente público**

- Até 1 ano  
 1 a 2 anos  
 2 a 3 anos  
 3 a 4 anos  
 Mais de 4 anos

##### **6. Remuneração**

- Até 1 SM  
 De 1 a 2 SM  
 De 2 a 3 SM  
 De 3 a 4 SM  
 Acima de 4 SM



## **II. FATORES MOTIVACIONAIS (INTERNOS)**

### **2.1. Em termos de reconhecimento/valorização pelo meu trabalho, me sinto:**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.2 Sobre o cumprimento de minhas responsabilidades, estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.3 Com relação às oportunidades oferecidas pela PMCG (flexibilidade de horário) para meu desenvolvimento Profissional (Formação em cursos técnicos, especialização, mestrado, etc)**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.4 Quanto às atividades exigidas pelo meu cargo, sinto-me**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.5 Quanto à autonomia que tenho para propor/realizar melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.6 Com relação à criatividade e inovação do trabalho que exerço sinto-me**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.7 Quanto a minha qualificação profissional e o trabalho que desenvolvo estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **2.8 Quanto a autonomia para exercer meu trabalho sinto-me**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.9 Acerca de qualificação profissional (cursos, treinamentos, oficinas) oferecida pela PMCG me sinto**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.10 Quanto a oportunidade que tenho para tomar decisões em relação ao meu trabalho estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.11 Sobre à vida pessoal proporcionada pelo seu trabalho estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.12 Quanto as informações que recebo, dos meus superiores, sobre os resultados do meu trabalho e sua contribuição para os resultados da equipe estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.13 Como você se sente em relação ao seu cargo**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**2.14 Quanto a oportunidade de progresso na carreira, sinto-me**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

### **III. FATORES HIGIÊNICOS ( EXTERNOS)**

#### **3.1 Com relação aos insumos para realização do seu trabalho, você se sente**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.2 Quanto ao relacionamento entre os gestores e os membros da equipe, você se sente:**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.3 Acerca das condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura, espaço), você se sente**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.4 Com relação ao salário que recebe, você se sente**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.5 Com relação a seu relacionamento com os demais membros da equipe , você se sente:**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.6 Quanto a segurança de permanecer na minha equipe estou**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

#### **3.7 Com relação ao *status* proporcionado pelo serviço público sinto-me**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.8 Como você se sente em relação à preocupação da gestão com sua segurança e saúde**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.9 Comparando minha remuneração com a de profissionais de outros municípios como me sinto**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.10 A estabilidade que o serviço público me proporciona, me deixa**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.11 Quanto aos EPI's para realização do meu trabalho, me sinto**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.12 Quando comparo a minha remuneração com o trabalho que realizo me sinto**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.13 Como me sinto em relação as minhas condições de trabalho**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

**3.14 Quanto a isonomia dos regulamentos e políticas da PMCG como me sinto**

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito