



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JOSELIA BRILHANTE DE SOUZA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Uma Análise dos dois Fatores da  
Teoria Motivacional de Herzberg**

Ji-Paraná, RO

2011

JOSELIA BRILHANTE DE SOUZA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Uma Análise dos dois Fatores da teoria  
Motivacional de Herzberg**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra. Fabrícia Pimenta

Ji-Paraná, RO

2011

De Souza, Joselia Brilhante.

Motivação no trabalho: uma análise dos dois fatores da teoria motivacional de Herzberg. Joselia Brilhante de Souza – Brasília, 2011.

34 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientadora: Prof. Dra. Fabrícia Faleiros Pimenta, Departamento de Administração.

1. Motivação no trabalho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Fatores.

JOSELIA BRILHANTE DE SOUZA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Uma Análise dos dois Fatores da teoria  
Motivacional de Herzberg**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Josélia Brilhante de Souza**

Dr<sup>a</sup>. Fabricia Pimenta  
Professora-Orientadora

Msc. Gemael Chaeto  
Professor-Examinador

Esp.Wolney Resende  
Professor-Examinador

Ji-Paraná, RO  
2011

Agradeço a Deus, por ter me dado ânimo para estudar e, também aos familiares, amigos, tutores e colegas da turma que me ajudaram e apoiaram no decorrer do curso.

...“nada pode saciar os apetites humanos, pois a natureza nos deu a faculdade de tudo desejar, mas não nos deixa senão provar poucas coisas, disto resultando um descontentamento permanente, e um desgosto pelo que possuímos, o que nos faz culpar o presente, louvar o passado e desejar o futuro, ainda que sem razão”.

**Maquiavel**

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é verificar o grau de satisfação dos profissionais das escolas: EMEF Edna Carioca Gonzales, pública municipal, e Escola Adventista de Ouro Preto, privada confessional, ambas no Município de Ouro Preto do oeste – RO, uma análise prática dos dois fatores da Teoria de Frederick Herzberg: Fatores higiênicos e Motivacionais, com o fim de identificar qual deles é mais preponderante no nível de satisfação dos participantes. A pesquisa quantitativa e, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário padronizado contendo uma série de vinte e quatro perguntas, elaborado pela pesquisadora e, qualitativa por apresentar a interpretação dos dados coletados. Os resultados identificaram que os fatores motivacionais preponderaram sobre os fatores higiênicos e, apesar das inúmeras dificuldades encontradas no exercício da docência, ainda encontram-se professores motivados. A pesquisa contribuiu para o conhecimento acadêmico, bem como para os gestores das instituições ao conhecer os fatores que influenciam a motivação do professor e, assim colaborar com melhor compreensão do comportamento, facilitando sua ação ao estabelecer políticas educacionais.

**Palavras-chave:** Motivação, fatores de satisfação, professores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades segundo Maslow (1954).....	16
Figura 2 – Teoria dos dois fatores: Higiênicos e Motivacionais.....	18
Figura 3 – Satisfação e Insatisfação dos Fatores.....	18

## **LISTA DE SIGLAS**

Sigla 1 – EMEIEF-Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental.. 16

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos participantes quanto ao gênero .....	24
Tabela 2 – Perfil dos participantes quanto a faixa etária .....	24
Tabela 3 – Perfil dos participantes quanto ao estado civil.....	24
Tabela 4 – Perfil dos participantes, quanto ao nível de escolaridade.....	25
Tabela 5 – Perfil dos participantes quanto ao tempo de docência .....	25
Tabela 6 – Perfil dos participantes quanto a área de atuação .....	25
Tabela 7 – Perfil dos participantes quanto a carga horária .....	26
Tabela 8 – Perfil dos participantes quanto a carga horária .....	26
Tabela 9 – Fatores Higiênicos.....	27
Tabela 10 – Fatores Motivacionais.....	28
Tabela 11 – Fatores Higiênicos.....	29
Tabela 12 – Fatores Motivacionais.....	30

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do Problema.....	13
1.2	Objetivo Geral .....	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Significado da motivação .....	16
2.2	Teoria das Necessidades.....	18
2.3	Teoria X e Y .....	19
2.4	Teoria dos dois Fatores: Higiênicos e Motivacionais .....	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Participantes do estudo.....	22
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	23
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
4.1	Resultados Descritivos do perfil sócio-demográfico.....	24
4.2	Análise e interpretação geral dos resultados com base na Teoria de Herzberg .....	27
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é analisar o nível de satisfação dos professores da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Edna Carioca Gonzales e Escola Adventista, no município de Ouro Preto do Oeste – RO.

Partindo do princípio que o estudo da motivação é um tema relevante para compreender o estilo do comportamento das pessoas que integram uma instituição, pretende-se a partir de diferentes conceituações e da análise da teoria motivacional das necessidades de Abraham Maslow, Teoria X e Y de Douglas Mcgregor e principalmente a teoria dos dois fatores higiênicos e motivacionais apresentados por Frederick Herzberg, trazer à tona os resultados práticos na verificação do grau de satisfação dos profissionais de duas instituições educacionais.

Escolheu-se, por motivos particulares, uma escola pública municipal de ensino fundamental e uma escola particular filantrópica de cunho confessional, cujos históricos que compõem a presente pesquisa.

A escola pública municipal Edna Carioca Gonzales situa-se no centro da cidade e atende os anos iniciais do ensino fundamental enquanto a escola privada filantrópica de cunho confessional Adventista situa-se também no centro e atende a educação infantil e o ensino fundamental.

Trata-se de dois ambientes, público e privado, cujas formas de gestão são distintamente diferenciadas, embora o objeto principal de ambas seja a formação cidadã do indivíduo, os fundamentos e métodos aplicados, por momentos se distanciam.

O interesse pelo assunto motivação no trabalho remete, à curiosidade de investigar entender e, o grau de satisfação, realização, motivação dos professores destas duas referidas escolas, pois são muitos os problemas que inúmeros professores estão enfrentando, conforme afirma Monteiro, (2007, p.03): O professor está doente. Excesso de trabalho, indisciplina em sala de aula, salário baixo, pressão da direção, violência, demandas de pais de alunos, bombardeio de informações, desgaste físico e, principalmente, a falta de reconhecimento de sua atividade.

Desta forma, a partir dos resultados efetuados através dos questionários e da análise do conteúdo pretende-se destacar a predominância dos dois fatores da teoria de Herzberg, identificados, bem como o grau de satisfação e insatisfação dos

professores. Assim, elaborou-se um questionário que foi distribuído aos profissionais das referidas escolas, cujas respostas foram coletadas sem identificação e a tabulação dos dados, resultou a discussão e a análise do trabalho final.

A conclusão pode indicar qual o grau de motivação no trabalho dos professores de cada instituição, oportunizando uma análise prática dos dois Fatores da Teoria Motivacional de Herzberg e, assim compreender melhor o comportamento das pessoas no trabalho e funcionamento do processo de gestão de pessoas.

### **1.1 Formulação do Problema**

Considerando a importância de um processo de gestão de pessoas eficaz em uma organização e, aplicando a investigação da Teoria dos dois Fatores: higiênicos e Motivacionais, do psicólogo Frederick Herzberg, a questão norteadora deste trabalho é identificar e analisar: Qual o grau de satisfação e insatisfação percebido entre professores da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Edna Carioca Gonzales e Escola Adventista, no Município de Ouro Preto do Oeste – Rondônia, no exercício de suas funções?

### **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é identificar o nível de satisfação e insatisfação dos professores da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Edna Carioca Gonzales e Escola Adventista, no município de Ouro Preto do Oeste – Rondônia.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Na intenção de investigar e responder a problemática desta pesquisa, os objetivos específicos a serem alcançados são:

- ✓ Identificar a predominância dos fatores instituídos por Herzberg no comportamento motivacional dos professores;
- ✓ Avaliar quais os fatores (higiênicos ou motivadores) influenciam positiva e negativamente o desenvolvimento das atividades profissionais dos professores.
- ✓ Diferenciar o grau de satisfação e insatisfação dos professores das duas instituições pesquisadas no desempenho de suas atividades.

#### **1.4 Justificativa**

A partir das experiências profissionais desta pesquisadora na área educacional, sabe-se que o trabalho do professor é de fundamental importância para a formação de uma sociedade, porém neste meio tem-se encontrado diversos problemas, entre tantos: reclamações da política educacional, da família que não acompanha a educação escolar dos filhos, da falta de interesse dos alunos, do ambiente inadequado, das péssimas condições de trabalho e dos baixos salários. Enfim, professores, desanimados, desmotivados e insatisfeitos com a atual conjuntura social e econômica a que sua profissão se encontra.

Entretanto é cientificamente comprovado por diversos pesquisadores, como Maslow, McGregor e Herzberg, que a motivação é intrínseca, ou seja, não se pode motivar ninguém e, que também um profissional motivado tende a realizar suas tarefas com maior êxito, produzindo melhores resultados e, assim alcançando maior satisfação no trabalho. Estar motivado para enfrentar os percalços da profissão é importante, pois além de elevar o conceito da instituição com bons resultados, contribui também para a realização profissional, Lima (2007, p.211), ressalta que a motivação tem um efeito multiplicador, a pessoa motivada sensibiliza os outros, forma opinião e busca convencer as pessoas dos benefícios da mudança.

O conhecimento destes problemas e dos fundamentos específicos da teoria motivacional dos dois fatores: os higiênicos e os motivadores, desenvolvida por Herzberg, levam a análise das situações levantadas em duas escolas a serem pesquisadas identificando o nível de satisfação e insatisfação dos participantes.

Neste contexto esta pesquisa justifica-se por buscar identificar os fatores que influenciam a motivação do professor, pois tal conhecimento pode colaborar com melhor compreensão do comportamento, facilitando a ação do gestor ao estabelecer políticas educacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico apresentado foi dividido em três partes sendo a primeira, relevância do tema, a segunda apontações para o tema e, a segunda uma revisão da literatura abordando pontos sobre o início do estudo sobre motivação no trabalho.

### **2.1 Motivação**

A relevância do tema “motivação” tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores, principalmente os da área da psicologia e da administração, que desenvolvem pesquisas que possam teorizar o que leva o ser humano à ação. Conforme afirma Gil, (2010, p. 202), “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

A “Motivação no Trabalho” é um tema de suma importância para o sucesso de uma organização, pois o homem é movido por ação e, para isso é necessário que o gestor esteja preparado e atento para atender às necessidades de seus funcionários. Nesse sentido, GIL, (2010, p. 202), afirma que:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Nesse sentido, entende-se que o sucesso da organização no alcance das metas estabelecidas, depende não somente da ação do gestor, mas também do agente humano que dá movimento a ação.

### **2.1 Significado da motivação**

A palavra “motivar”, quer dizer motivo, causa, razão. Maximiano (2004, p. 268), conceitua motivação como:

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz.

Neste pensamento, Maximiano, (2009, p. 250) afirma que, no campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

As diversas teorias sobre a motivação que tratam sobre o comportamento das pessoas em diferentes ambientes são divididas em dois grupos, sendo a teoria de processo que procura explicar como funciona a motivação e a teoria de conteúdo que procura explicar quais os fatores motivam as pessoas. Neste trabalho, a teoria empregada como embasamento do referencial foi a de conteúdo.

E para este trabalho “motivação” é um estado psicológico em que uma pessoa se encontra com desejo, vontade, interesse e disposição para realizar uma ação, alcançar um objetivo, uma meta. Motivação é comportamento que impulsiona a pessoa a agir a buscar a auto realização dos seus desejos.

## **2.2 Teorias Motivacionais no Trabalho**

Existem diversas teorias sobre motivação humana para o trabalho, apresentadas por pesquisadores, que muito têm contribuído para o entendimento do comportamento humano, na vida pessoal e profissional, entre os quais destacamos: Maslow (1940), com a teoria Hierarquia das Necessidades, Douglas McGregor (1960) teoria X e Y e Herzberg (1959) com a teoria dos Dois Fatores.

Essas teorias surgiram em meados do século passado em decorrência do grande crescimento econômico e com a necessidade de desenvolver mecanismos para melhorar a eficiência operacional das organizações empresariais, com investimento no capital humano a fim de obterem melhores resultados.

## 2.2 Teoria das Necessidades

Abraham Maslow, psicólogo, desenvolveu em 1940 a *Teoria das Necessidades* e, constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, desse modo estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em categorias: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. (Figura 01):

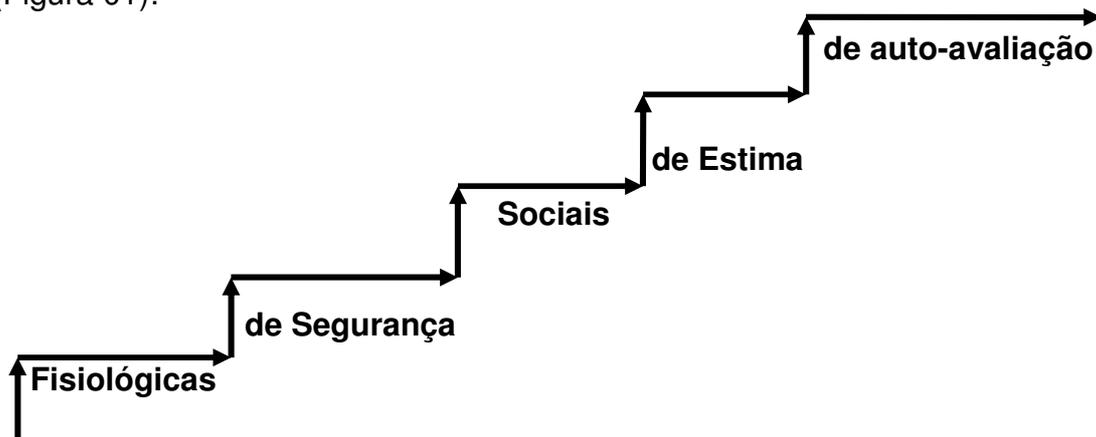


Figura 01: Hierarquia de necessidades de Maslow.

Fonte: Gil,(2010, p. 205).

Para Maslow as necessidades fisiológicas são as básicas e, referem-se à alimentação, vestuário, e moradia. Após o atendimento delas, procura-se satisfazer as de segurança, social, estima e de auto-realização. A necessidade de auto-realização diz respeito a necessidade de satisfação, bem estar, motivação, conforme ressaltou Martins *apud* Gil (2001, p. 202):

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque resalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensa financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes ao distribuírem tarefas, ao criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia das necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados.

Ainda neste sentido Fiorelle (2009, p. 27), resalta sobre a teoria de Maslow, enfatizando que, O conceito principal na teoria de Abraham Maslow é o da auto-realização, que consiste no pleno uso e exploração de talentos, capacidades e potencialidades do indivíduo.

Entende-se, nesse contexto apresentado que o ser humano está sempre em busca de algo mais em sua vida e, quando uma necessidade está satisfeita, surgem

outras. E, no que se refere a auto-realização a busca se em razão de alcançar a satisfação, o bem estar.

### **2.3 Teoria X e Y**

O Psicólogo Douglas McGregor (1960), em seus estudos sobre “motivação no trabalho”, definiu dois tipos distintos de gerenciamento, denominados de Teoria X e Teoria Y, afim de administrar e conduzir funcionários para trabalharem e produzirem mais resultados.

Para McGregor, a Teoria X é empregada por administradores que não acreditam no potencial humano e impõem forte dependência dos funcionários para com a gerência. Essa Teoria parte do princípio de que o trabalhador não gosta de trabalhar e, por isso precisam de algum modo ser controlado e recompensado para se esforçarem e produzirem mais no trabalho. A Teoria Y é o contrário, ela parte do princípio que o ser humano é um sujeito responsável para com seu trabalho. Nesse sentido, Martins *apud* Gil (2001, p. 206), afirma que:

A maneira de pensar dos gerentes influencia significamente o comportamento das pessoas com quem vivem. Por isso, convém que elas conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros.

Analisando a teoria de Mcgregor, o gestor pode usar meios para sensibilizar o comportamento dos funcionários para realizar suas atividades seja de modo negativo ou positivo, gerando satisfação ou insatisfação.

### **2.4 Teoria dos dois Fatores: Higiênicos e Motivacionais**

O psicólogo Frederick Herzberg (1959) desenvolveu a Teoria dos dois Fatores dividindo-a em: fatores higiênicos e fatores motivacionais. O objetivo da teoria de Herzberg foi identificar quais situações na vida do funcionário determinava a satisfação ou a insatisfação com seu trabalho.

Para o autor, os fatores higiênicos referem-se a salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, status, segurança no trabalho e supervisão, enquanto os fatores motivadores estão relacionados com os aspectos de responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento, (Figura 02).

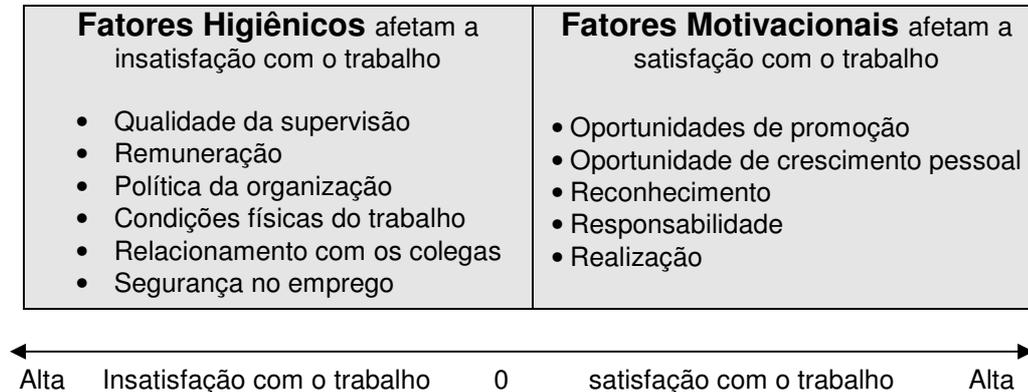


Figura 02:Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fonte:Chiavenato, (1999, p.287).

Para Herzberg, os fatores higiênicos são importantes, mas não são determinantes para satisfazer o funcionário, quando eles estão presentes, evitam a insatisfação no ambiente de trabalho, esses fatores evitam a desmotivação. Já os fatores motivacionais, promovem a motivação, a satisfação com o trabalho que realiza e, quando estão ausentes geram a não satisfação, a desmotivação. A Figura abaixo, Satisfação e Insatisfação dos Fatores abaixo apresenta a questão em discussão.

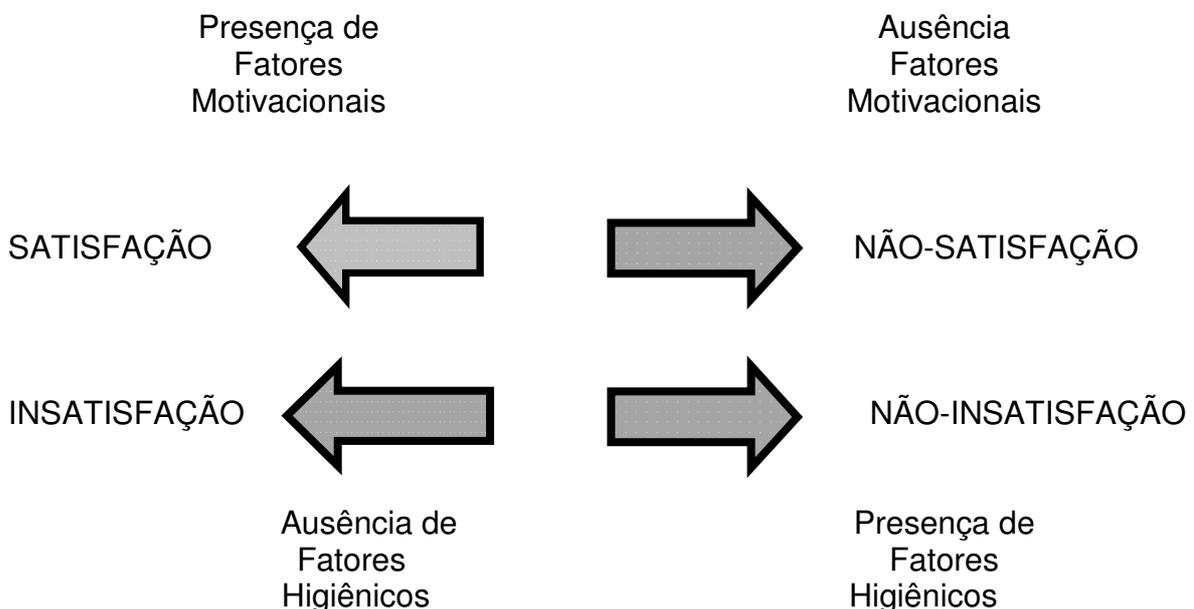


Figura 03 – Satisfação e Insatisfação, segundo Herzberg.

Fonte: Maximiano, (2009, p. 267).

Para Maximiano, (2009, p. 272):

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com os outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais.

Esta Teoria de Herzberg aponta três pontos importantes no local de trabalho, a empresa e sua influência sobre a motivação do funcionário, a postura do gestor para com seus funcionários e, por fim a perspectiva do funcionário para o trabalho, o cargo que atua.

Analisando a teoria deste autor percebe-se que a satisfação do funcionário com o trabalho que realiza é fator gerador de motivação e, ainda neste entendimento tratamento, a relação do gestor com o funcionário também é fator gerador de motivação.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo apresentará a metodologia empregada neste trabalho, onde será apresentado o tipo e descrição geral de pesquisa, caracterização da organização do objeto de estudo, participantes do estudo, caracterização dos instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Para a classificação desta pesquisa, tomou-se como base a taxonomia de Triviños (1987), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, e buscou identificar os fatores que mais influenciam a motivação do professor e, quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica por ter utilizado livros, artigos científicos e revistas que trouxeram conteúdo sobre o tema e, de campo, por ter realizado o levantamento de dados, através de questionários individuais, distribuídos para cada participante, com perguntas fechadas.

Pode-se também dizer que a pesquisa foi quantitativa, por mensurar o nível de satisfação, em números relativos através de tabelas e qualitativa por apresentar a interpretação dos dados coletados. Conforme destaca Zanella (2006, p.89), esse método de pesquisa é apropriado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

#### **3.2 Participantes do estudo**

Os participantes escolhidos para esta pesquisa foram os professores das escolas: Edna Carioca Gonzales e Escola Adventista, no município de Ouro Preto do Oeste – Rondônia, totalizando trinta e seis entrevistados

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento utilizado constituiu-se em um questionário padronizado contendo uma série de vinte e quatro perguntas, elaborado pela pesquisadora, composto de questões estruturadas, em entrevistas fechadas com escala de resposta pontual, contínua, crescente e de cinco pontos, fundamentado na teoria de Herzberg, com o objetivo de identificar o grau de satisfação dos professores, representada da seguinte maneira:

0 = Discordo;

1 = Concordo pouco;

2 = Concordo razoavelmente;

3 = Concordo muito;

4 = Concordo totalmente.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A pesquisa, autorizada pelos dirigentes das referidas instituições, foi realizada no período compreendido entre os meses de agosto e setembro do ano de 2011, com a aplicação de um questionário individual impresso, entregue aos dirigentes que foi repassado aos professores.

A primeira parte do questionário buscou traçar o perfil do entrevistado, com perguntas acerca da idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de docência, área de atuação e carga horária.

A segunda parte do questionário foi estruturada com dezessete perguntas fechadas, procurando identificar a preponderância dos fatores higiênicos e motivadores nos participantes. Empregou-se a escala de Likert para análise dos resultados obtidos.

Foram distribuídos 36 (trinta e seis) questionários, sendo vinte e três (23) para E.M.E.I.EF Edna Carioca Gonzales e treze (13) para Escola Adventista de Ouro Preto e, destes, 32 (trinta e dois) foram respondidos, representando uma taxa de 89% (oitenta e nove por cento) de participação.

De acordo com Zanella (2006 p.125), *apud* Kerlinger (1980), o processo de análise de dados é definido como categorização, ordenação, manipulação e sumarização de

dados, e tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados produzidos pela pesquisa e, dividi-se em dois anexos: o primeiro trata dos dados demográficos dos participantes e o segundo instrumento, trata da identificação dos fatores higiênicos e motivacionais da teoria do trabalho de Frederick Herzberg.

### 4.1 Resultados Descritivos do perfil sócio-demográfico

A primeira parte do questionário, (apêndice I), possibilitou conhecer o perfil dos participantes em relação ao sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de docência, área de atuação e carga horária.

Tabela 1: Perfil dos participantes quanto ao gênero.

SEXO	RESPOSTAS	PERCENTUAL
Feminino	29	91%
Masculino	3	9%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 1, percebe-se que dos 32 participantes, 29 são do sexo feminino, ou seja 91%, e 3 são de sexo masculino, ou seja 9%.

Tabela 2: Perfil dos participantes quanto a faixa etária.

IDADE	RESPOSTAS	PERCENTUAL
18 a 25	0	0%
26 a 35	11	34%
Acima 35	21	66%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 2, percebe-se que dos 32 participantes nenhum (0%) está na faixa etária entre 18 a 25 anos, 11 possuem idade entre 26 a 35 anos, ou seja 34% e 21 encontram-se em idade acima de 35 anos, ou seja, 66%.

Tabela 3: Perfil dos participantes quanto ao estado civil.

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Casado	24	75%
Solteiro	7	22%
Outros	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 3 , percebe-se 24 são casados, ou seja 75%, 7 são solteiros, ou seja 22% e 1, outro estado, ou seja 3%.

Tabela 4: Perfil dos participantes, quanto ao nível de escolaridade.

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Ens. Sup. Incompleto	6	19%
Superior Completo	13	41%
Especialização	12	37%
Cursando Mestrado	1	3%
Doutorado	0	0%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 4, percebe-se que quanto à escolaridade, dos 32 participantes 6 não possuem curso superior completo, ou seja 19%, 13 tem o curso superior completo, ou seja 41%, 12 tem curso de especialização, ou seja, 37%, e 1 está cursando mestrado, ou seja, 3% e, nenhum possui título de doutorado.

Tabela 5: Perfil dos participantes quanto ao tempo de docência.

<b>TEMPO DE DOCENCIA</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Menos de 1 ano	1	3%
1 a 7 anos	5	16%
Acima de 8 anos	26	81%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 5, percebe-se quanto ao tempo de docência, que 1 tem menos de um ano de experiência, ou seja (3%), 5 tem de um a sete anos, ou seja 16%, e 26, estão com o tempo acima de oito anos de docência.

Tabela 6: Perfil dos participantes quanto a área de atuação.

<b>Área de Atuação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Docência	24	75%
Gestão	8	25%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 6, percebe-se que quanto à área de atuação, 24 trabalham na docência, ou seja 75% e 8 atuam na gestão, ou seja (25%).

Tabela 7: Perfil dos participantes quanto a carga horária.

<b>Carga Horária</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
20/25	10	31%
40	14	44%
60/65	8	25%
Total	32	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na análise da Tabela 7, percebe-se quanto a carga horária de trabalho, que 10 trabalham entre 20 e 25 horas, ou seja 31%, 14 trabalham 40 horas, ou seja 44% e 8 trabalham entre 60 e 65 horas semanais, ou seja 25%.

Através do questionário aplicado, identificou-se que a presença feminina nestas duas escolas é a maioria e que as mesmas estão acima da faixa etária de trinta e cinco anos e são casadas. E, quanto ao perfil da carreira profissional apenas dezenove (19%) ainda não tem nível superior completo e oitenta e um (81%) atual há mais de oito anos, sendo setenta e cinco (75%) na docência e, quarenta e quatro (44%) trabalhando quarenta horas semanais. Nota-se que este perfil são de profissionais que estão atuando a um tempo suficiente para identificar-se com trabalho e isso leva a acreditar que estão satisfeitos com a profissão.

## **4.2 Análise e interpretação geral dos resultados com base na Teoria de Herzberg**

A segunda parte do questionário (apêndice) constitui-se de um instrumento que identificou os fatores higiênicos e motivacionais, nos professores participantes, a partir dos seguintes dados:

### **Fatores Higiênicos**

- 1- Tenho bom relacionamento com Diretor, Supervisor, Orientador, Secretária
- 2- Meu trabalho me proporciona prestígio/status
- 3- Tenho boas condições de trabalho
- 4- O plano de carreira e remuneração do magistério atende meus anseios
- 5- Trabalho com um bom clima escolar
- 6- Trabalho em equipe
- 7- Sou bem remunerado
- 8- Participo das decisões estratégicas da instituição
- 9- Aprimoro meu conhecimento

### **Fatores Motivacionais**

- 10- Tenho desempenho reconhecido pelos superiores, colegas, pais e alunos
- 11- Minha profissão proporciona satisfação pessoal
- 12- Sou realizado profissionalmente
- 13- Tenho responsabilidade
- 14- Tenho bom desenvolvimento profissional
- 15- Tenho perspectivas de carreira na minha profissão
- 16- Tenho criatividade e inovação do trabalho
- 17- Sou um profissional participativo na instituição em que trabalho

### **4.2.1 Análise e Interpretação dos Fatores Higiênicos da Escola Adventista de Ouro Preto**

Analisando-se os dados apurados na Tabela 10, abaixo, percebe-se que 89%, afirmam ter bom relacionamento com o diretor, supervisor, orientador e secretária; 44% afirmam que o trabalho lhes proporciona prestígio; 44% consideram que tem boas condições de trabalho; 44% demonstram insatisfação quanto ao plano de carreira e remuneração do magistério; 44% concordam que trabalham em um bom clima escolar; 33% concordam que trabalham em equipe; 44% concordam que têm uma boa remuneração; 44% afirmam participação nas decisões estratégicas da instituição e 44% afirmam que aprimoram o conhecimento.

Tabela 10 - Fatores Higiênicos

Tabela 10 – Fatores Higiênicos	Discordo	%	Concordo pouco	%	Concordo	%	Concordo Muito	%	Concordo Totalmente	%	Total Quantitativo
	1- Tenho bom relacionamento	0	0	0	0	0	0	1	11	8	89
2- Meu trabalho me proporciona prestígio/status	0	0	1	11	3	33	4	44	1	11	9
3- Tenho boas condições de trabalho	0	0	0	0	2	22	3	33	4	44	9
4- O plano de carreira atende meus anseios	4	44	0	0	1	11	2	22	2	22	9
5- Trabalho com um bom clima escolar	0	0	0	0	2	22	3	33	4	44	9
6- Trabalho em equipe	0	0	1	11	3	33	3	33	2	22	9
7- Sou bem remunerado	2	22	1	11	4	44	1	11	1	11	9
8- Participo das decisões estratégicas da instituição	0	0	0	0	3	33	4	44	1	11	9
9- Aprimoro meu conhecimento	0	0	0	0	1	11	4	44	3	33	9
Total	6	7	3	4	19	23	25	3	26	32	81

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Numa visão mais qualitativa pode – se verificar que apesar do relacionamento entre docentes e equipe gestora, nos demais itens relativos aos fatores a instituição deixa a desejar, pois todos os índices estão inferiores a 50%, o que pode estar interferindo na produtividade do coletivo da escola com reflexos negativos na qualidade dos serviços. Outro dado preocupante é o que se refere ao trabalho em equipe, apenas 33% do total, muito pouco para uma instituição educacional.

#### 4.2.3 Análise e Interpretação dos Fatores Motivacionais da Escola Adventista de Ouro Preto

Os dados apurados na Tabela 11, abaixo, mostram que 56% dos entrevistados, avaliam terem seu desempenho reconhecido pelos superiores; 56% afirmam que a profissão lhes proporciona satisfação pessoal; 44% afirmam estarem realizados profissionalmente; 56% responderam que são responsáveis; 89% afirmaram terem bom desenvolvimento profissional, 44% têm perspectivas de crescimento, 44% são criativos e inovadores, 44% responderam que são participativos na instituição em que trabalham.

Tabela 11 - Fatores Motivacionais

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Tabela 11 – Fatores Motivacionais	Discordo	%	Concordo pouco	%	Concordo	%	Concordo Muito	%	Concordo Totalmente	%	Total Quantitativo
	10- Tenho desempenho reconhecido	0	0	0	0	2	0	5	56	2	22
11.- Minha profissão proporciona satisfação pessoal	0	0	0	0	2	22	3	33	4	44	9
12. Sou realizado profissionalmente	0	0	0	0	1	11	5	56	3	33	9
13. Tenho responsabilidade	0	0	0	0	0	0	5	56	4	44	9
14. Tenho bom desenvolvimento profissional	0	0	0	0	1	11	8	89	0	0	9
15. Tenho perspectivas de carreira na minha profissão	0	0	0	0	3	33	4	44	2	22	9
16. Tenho criatividade e inovação do trabalho	0	0	0	0	2	22	3	33	4	44	9
17. Sou um profissional participativo	0	0	1	11	0	0	4	44	4	44	9
<b>18 Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>72</b>

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Numa percepção global pode-se afirmar, a partir da análise da Tabela 11, que os fatores motivacionais são os preponderantes na instituição. No entanto nos detalhes pode-se perceber que os dados são controversos. Percebe-se que 89% garantem um bom desempenho profissional, embora menos da metade deles se considerem criativos e inovadores e apenas 56% são responsáveis, o que leva a deduzir que são os 56% que têm seu trabalho reconhecido.

#### 4.2.4 Análise e Interpretação dos Fatores Higiênicos da EMEIEF EDNA CARIOCA GONZALES

Analisando-se os dados apurados na Tabela 12, abaixo, percebe-se que 61%, afirmam ter bom relacionamento com o diretor, supervisor, orientador e secretária; 44% afirmam que o trabalho lhes proporciona prestígio; 48% consideram que tem boas condições de trabalho; 48% demonstram insatisfação quanto ao plano de carreira e remuneração do magistério; 48% concordam que trabalham em um bom clima escolar; 57% concordam que trabalham em equipe; 57% concordam que têm

uma boa remuneração; 39% afirmam participação nas decisões estratégicas da instituição e 52% afirmam que aprimoram o conhecimento.

Tabela 12 - Fatores Higiênicos

Tabela 12 – Fatores Higiênicos	Discordo	%	Concordo pouco	%	Concordo	%	Concordo Muito	%	Concordo Totalmente	%	Total Quantitativo
	1- Tenho bom relacionamento	0	0	3	13	0	0	6	19	14	61
2- Meu trabalho me proporciona prestígio/status	0	0	10	44	0	0	7	30	6	26	23
3- Tenho boas condições de trabalho	0	0	4	17	2	9	6	26	11	48	23
4- O plano de carreira atende meus anseios	2	9	6	26	11	48	4	17	0	0	23
5- Trabalho com um bom clima escolar	5	22	0	0	3	13	4	17	11	48	23
6- Trabalho em equipe	2	9	0	0	2	9	6	26	13	57	23
7- Sou bem remunerado	6	26	0	0	13	57	4	17	0	0	23
8- Participo das decisões estratégicas	2	9	0	0	4	17	9	39	8	35	23
9- Aprimoro meu conhecimento	0	0	0	0	2	9	9	39	12	52	23
Total	17	8	23	11	37	18	55	27	75	36	207

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Em relação à escola adventista, percebe-se que na escola municipal os fatores higiênicos se manifestam com melhores índices, porém a relação docentes e equipe gestora apesar de apresentar o melhor nota, ainda é pequeno. O percentual de satisfação com salário é maior do que com o plano de carreiras. Embora 57% afirmam que trabalham em equipe, apenas 39% participam das decisões estratégicas da instituição.

#### 4.2.5 Análise e Interpretação dos Fatores Motivacionais da EMEIEF EDNA CARIOCA GONZALES

Os dados apurados na Tabela 13, abaixo, mostram que 26% dos entrevistados, avaliam terem seu desempenho reconhecido pelos superiores; 48% afirmam que a profissão lhes proporciona satisfação pessoal; 57% afirmam estarem realizados profissionalmente; 83% responderam que são responsáveis; 65% afirmaram terem bom desenvolvimento profissional, 65% têm perspectivas de crescimento, 74% são

criativos e inovadores, 57% responderam que são participativos na instituição em que trabalham.

Tabela 13 - Fatores Motivacionais

Tabela 13 – Fatores Motivacionais	Discordo	%	Concordo pouco	%	Concordo Razoavelmente	%	Concordo Muito	%	Concordo Totalmente	%	Total Quantitativo
	10 Tenho desempenho reconhecido	3	13	4	17	4	17	6	26	6	26
11.- Minha profissão proporciona satisfação pessoal	2	9	2	9	4	17	4	17	11	48	23
12. Sou realizado profissionalmente	2	9	4	17	2	9	2	9	13	57	23
13. Tenho responsabilidade	0	0	0	0	0	0	4	17	19	83	23
14. Tenho bom desenvolvimento profissional	0	0	0	0	2	9	6	26	15	65	23
15. Tenho perspectivas de carreira na minha profissão	2	13	2	9	0	0	4	17	15	65	23
16. Tenho criatividade e inovação do trabalho	0	0	0	0	2	9	17	74	4	17	23
17. Sou um profissional participativo	0	0	0	0	0	0	10	43	13	57	23
<b>18 Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>96</b>	<b>52</b>	<b>184</b>

Fonte: Dados coletados pelo autor.

De modo geral, aqui também preponderam os fatores motivacionais, embora seja complexa a análise detalhada dos dados. Percebe-se que 83% afirmam serem responsáveis, 65% que tem bom desempenho profissional, 74% são criativos e inovadores, 57 são participativos nas decisões da instituição, porém apenas 26% acreditam que seu trabalhos são reconhecidos pelos superiores.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Assim os principais resultados obtidos em relação aos fatores higiênicos foram: Escola adventista - 89% consideram bom o relacionamento; os índices relativos à: prestígio remuneração, clima escolar, participação nas decisões, aprimoramento de conhecimento e plano de carreira, estão inferiores a 50%; e 33% afirmam que trabalham em equipe. Escola Edna Carioca - 61% consideram bom o relacionamento; a satisfação com salário 57% é maior do que com o plano de carreiras 48%; 39% participam das decisões estratégicas da instituição; 52% aprimoram seus conhecimentos, 57% afirmam que trabalham em equipe.

E os fatores motivacionais foram: Escola Adventista - 89% garantem um bom desempenho profissional; menos de 50% consideram-se criativos e inovadores; 44% são participativos nas atividades da instituição; 56% são responsáveis; 56% que têm seu trabalho reconhecido. Escola Edna Carioca - 65% que tem bom desempenho profissional; 74% são criativos e inovadores; 57% são participativos nas atividades da instituição; 83% afirmam serem responsáveis; 57% acreditam que seu trabalhos são reconhecidos pelos superiores.

Com base nas teorias apresentadas e nos dados levantados na pesquisa de campo pode-se concluir que os fatores motivacionais preponderam sobre os fatores higiênicos, nas duas instituições pesquisadas e os objetivos foram atingidos. Mas é prudente ressaltar, que vários outros fatores interferem na motivação do profissional, um ser pensante, que se adéqua ao ambiente conforme suas necessidades.

A qualidade da análise ficou comprometida a princípio pelo caráter controverso das respostas. Apesar das freqüentes reclamações sobre remuneração e ambiente de trabalho, pode-se afirmar nesse caso, que o reconhecimento pelo trabalho é mais importante.

Dessa forma, recomenda-se prudência na avaliação dos diversos fatores quando se pretender criar situações motivadoras no ambiente de trabalho. Não se pode descartar nenhuma hipótese, os seres humanos embora diferentes, no conjunto se completam de forma que as respostas soam mais positivas. Nota-se que o trabalho em equipe precisa ser incentivado e que a participação nas decisões podem contribuir, para o sentimento de reconhecimento do bom desempenho. As auto avaliações soam positivas, contrariando a perspectiva de reconhecimento quando a nota depende do outro.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais/ 1. Ed.** – 10. São Paulo; Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória dos gspública**. Ri de janeiro: qualitymark, 2207.

MARTINS, Cesar Augusto Mecenas. **Estudo da Motivação no contexto Organizacional, na Empresa Tucano Comércio Varejista de Materiais para Construção Ltda**. Disponível em:  
[http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2006\\_2/TCC%20-%20Cesar%20Augusto%20Macenos%20Martins.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2006_2/TCC%20-%20Cesar%20Augusto%20Macenos%20Martins.pdf). Acesso, em 01 nov. 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICE

Prezado (a) Professor (a),

Solicito encarecidamente que responda este instrumento que subsidiará uma pesquisa acadêmica do curso de Administração EaD/UnB, na área de gestão de Pessoas.

Qual fator influencia a motivação de um profissional da área educacional de acordo com a teoria de Herzberg?

Este instrumento pretende identificar e analisar os fatores higiênicos e motivacionais, segundo a teoria do trabalho de Frederick Herzberg (1959). Para tal, você deve avaliar cada uma das 24 afirmativas abaixo, indicadoras de qualidade o fator que influencia a motivação no trabalho, marcando com um **X** conforme os códigos seguintes:

Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
0	1	2	3	4

Questionário - A	0	1	2	3	4
01-Tenho bom relacionamento com Diretor, Supervisor, Orientador, Secretária					
02-Meu trabalho me proporciona prestígio/ <i>status</i>					
03-Tenho boas condições de trabalho					
04-O plano de carreira e remuneração do magistério atende meus anseios					
05-Trabalho com um bom clima escolar					
06-Trabalho em equipe					
07-Sou bem remunerado					
08-Participo das decisões estratégicas da instituição					
09-Aprimoro meu conhecimento					
10-Tenho desempenho reconhecido pelos superiores, colegas, pais e alunos					
11-Minha profissão proporciona satisfação pessoal					
12-Sou Realizado profissionalmente					
13-Tenho Responsabilidade					

14-Tenho bom Desenvolvimento profissional					
15-Tenho perspectivas de carreira na minha profissão					
16-Tenho criatividade e inovação do trabalho					
17-Sou um profissional participativo na instituição em que trabalho					

Chegamos ao final deste momento, e para melhor qualificar esta pesquisa solicito que você responda:

#### Questionário – B

1. Idade	( ) 18 a 25	( ) 26 a 35	( ) Acima 35
2. Sexo	( ) Masculino	( ) Feminino	
3. Estado civil	( ) casado	( ) solteiro	( ) outros
4. Escolaridade	( ) Superior Incompleto	( ) Superior Completo	( ) Especialização
5. Tempo de docência	( ) Menos de 1 ano	( ) 1 a 7 anos	( ) Acima de 8 anos
6. Área de atuação	( ) Docência	( ) Gestão	( ) readaptado
7- Carga horária	( ) 20/25 horas semanais	( ) 40 horas semanais	( ) 60/65 horas semanais

Joselia Brilhante de Souza  
Rua Dos Seringueiros, 1018

ESCOLA ADVENTISTA

OURO PRETO DO OESTE, 15 AGOSTO DE 2011

**Prezada Senhora: ROSANGELA FABRI VIEIRA DE QUEIROS**

Sou aluna da Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre motivação cujo tema é: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Uma Análise dos dois Fatores da Teoria Motivacional de Herzberg. A responsável pela pesquisa é a professora Doutora Fabrícia Faleiros Pimenta. Graduada em Direito, Especialista em EAD, Mestre em Ciência Política, Doutora em História Política.

Para a realização deste trabalho, necessito da colaboração de organizações para autorizar a coleta de dados junto a seus colaboradores. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estou me dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa. Necessito desta organização apenas a autorização para que a pesquisadora se dirija ao dirigente e entregue os questionário para serem distribuídos aos funcionários responderem e, para responder tem duração média de aplicação de 15 minutos.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: 69-9237-5566.

Atenciosamente,

Josélia Brilhante de Souza



  
Escola Adventista de OPO  
Resolução nº 585/09 - CEEIRO  
Pavão nº 039/09 - CEEIRO  
R. Pe. Adolpho Rohlf, nº 60  
Fone: 461.2301

Joselia Brilhante de Souza  
Rua Dos Seringueiros, 1018

E.M.E.I.E. F. EDNA CARIOCA GONZALES

OURO PRETO DO OESTE, 15 AGOSTO DE 2011

**Prezada Senhora:** Lindaura Rocha da Silva

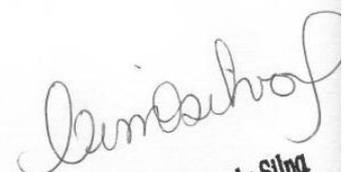
Sou aluna da Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre motivação cujo tema é: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Uma Análise dos dois Fatores da Teoria Motivacional de Herzberg. A responsável pela pesquisa é a professora Doutora Fabrícia Faleiros Pimenta. Graduada em Direito, Especialista em EAD, Mestre em Ciência Política, Doutora em História Política.

Para a realização deste trabalho, necessito da colaboração de organizações para autorizar a coleta de dados junto a seus colaboradores. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estou me dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa. Necessito desta organização apenas a autorização para que a pesquisadora se dirija ao dirigente e entregue os questionário para serem distribuídos aos funcionários responderem e, para responder tem duração média de aplicação de 15 minutos.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: 69-9237-5566.

Atenciosamente,

  
Joselia Brilhante de Souza

  
Lindaura Rocha da Silva  
Diretora  
Portaria - N 9607 de 19-09-2011