



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

Neuma Lopes Soares

**A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
APLICABILIDADE DA TEORIA DE FREDERICK
HERZBERG**

Brasília - DF
2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

Neuma Lopes Soares

A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: APLICABILIDADE DA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Artigo apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 29 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. Caio Cesar de Medeiros Costa – Orientador

Profª M.Sc. Elizânia de Araújo Gonçalves

Profº Dr. Gustavo Leonardo Simão

Brasília - DF

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: APLICABILIDADE DA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Neuma Lopes Soares

MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público -UNB

Prof^o Caio César de Medeiros Costa – Orientador

RESUMO

Este artigo tem como proposta delimitar os fatores intrínsecos e extrínsecos e suas contribuições na motivação dos servidores e colaboradores da Diretoria Geral do Senado Federal – DGER, com enfoque na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Com base em uma amostra de 153 indivíduos, o estudo caracteriza-se por sua natureza quantitativa, de caráter analítico, de levantamento dos dados realizada por meio do questionário *online Google Forms*, em forma de escala tipo Likert, e, para o tratamento dos dados obtidos, foi utilizado o programa estatístico *SPSS 26*. Em relação aos resultados, constatou-se que a maioria dos motivadores demonstram efeitos positivos aos servidores do DGER, e não são afetados pelos fatores de higiene, como previsto no estudo de Herzberg. O fator mais referido (86,3% dos respondentes), que contribui para a motivação no trabalho foi a responsabilidade em desempenhar o trabalho, e o relacionamento com os colegas e chefe (94,3%). Verificou-se que os fatores como política e administração do Senado Federal, remuneração e segurança são capazes de afetar a motivação, que prevalece entre os servidores no início de carreira e em cargos comissionados e cedidos, com menor renda e grau de escolaridade. Neste sentido, o estudo além de contribuir para identificar possíveis ações que geram motivação aos servidores do DGER, e fornecer auxílio aos gestores da administração pública para mudanças positivas, voltadas a motivação e bem-estar de seus servidores, podem subsidiar para um estudo mais detalhado dos fatores que geraram insatisfação. Mas estes resultados podem ser utilizados por futuros pesquisadores como base para aprofundamento do tema motivação no setor público.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Herzberg; Setor Público

ABSTRACT

This article proposes to delimit the intrinsic and extrinsic factors and their contributions in the motivation of the servers and collaborators of the General Directorate of the Federal Senate – DGER, with a focus on

Herzberg's Two Factors Theory. Based on a sample of 153 individuals, the study is characterized by its quantitative, analytical nature, data collection carried out through the online questionnaire Google Forms, in the form of a Likert-type scale, and for the treatment of data obtained, the SPSS 26 statistical program was used. Regarding the results, it was found that most motivators demonstrate positive effects on the DGER servers, and are not affected by hygiene factors, as predicted in the study by Herzberg. The most mentioned factor (86.3% of respondents) that contributed to motivation at work was the responsibility to perform the work, and the relationship with colleagues and boss (94.3%). It was found that factors such as politics and administration of the federal Senate, Remuneration and security can affect motivation, which prevails among civil servants at the beginning of their careers and in commissioned and assigned positions, with lower income and level of education. In this sense, the study, in addition to helping to identify possible actions that generate motivation for DGER employees, and providing assistance to public administration managers for positive changes, aimed at the motivation and well-being of their employees, can subsidize a more detailed study on the factors that generated dissatisfaction. But these results can be used by future researchers as a basis for deepening the theme of motivation in the public sector.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Herzberg; Public sector

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem passado por transformações constantes sempre voltada para crescimento e adaptações que atendam melhor a sociedade. Inserida num contexto histórico de crise das velhas práticas de gestão, que surgem novos valores ideológicos administrativos: a Nova Gestão Pública (NGP), no objetivo de reforçar a eficiência e eficácia da gestão pública, vem cada vez mais se distanciando da gestão burocrática, transferindo o conhecimento gerencial do setor privado ao público, tendo como um dos seus alvos principais a valorização do cidadão-usuário.

Nesse contexto, é imprescindível que os servidores públicos se sintam motivados e produtivos no ambiente de trabalho para que de forma eficiente executem seu serviço com a devida valorização ao cidadão. A motivação é um forte fator que impulsiona o indivíduo a executar e atingir novos patamares em várias áreas de sua vida, e quanto maior for para os indivíduos oferecerem o seu melhor, aceitar novos desafios, ajudar os colegas a atingirem os seus próprios objetivos, mais satisfeitos ficarão e maior será o seu sucesso dentro da organização (DENHARDT et al., 2018).

Na literatura é possível identificarmos as clássicas teorias da motivação. A teoria de Abraham Maslow é baseada na hierarquia das necessidades: Autorrealização, estima, social, segurança e fisiológica. Maslow separou as cinco categorias de necessidades em

patamares superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível inferior, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização são chamadas necessidades de nível superior (ROBBINS et al., 2011, p. 198).

Para o indivíduo sentir-se motivado é necessário mover-se gradativamente ao cume da hierarquia. Segundo Robbins et al. (2011, p. 198), de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Outra teoria bastante difundida é a de McClelland, tem como fundamento para motivação: a necessidade de realização (nAch), a necessidade de poder (nPow) e a necessidade da afiliação (nAff). A necessidade de realização é vista como a melhor escolha por perfis de grandes realizadores, que percebem a probabilidade de 50% de sucesso. No entanto, não é confortável e desafiador que tudo esteja perfeitamente sobre seu domínio. Eles preferem estabelecer metas que o desafiem (ROBBINS et al., 2011, p. 202).

A Teoria de Higiene-motivação foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg a partir da investigação numa organização. Por meio da observação e coleta de dados foi possível verificar situações que desencadearam entre os colaboradores a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho. Utilizou-se questões pré-elaboradas em que se pudesse inferir o sentimento surgido em relação ao trabalho e qual frequência ocorreu. De acordo com Herzberg, resultados indicavam que, quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação em relação ao trabalho, elas falavam de fatores extrínsecos ao trabalho, e que, quando falavam sentir-se bem ou satisfeitas, falavam de elemento intrínsecos ao trabalho, e foi denominado por Herzberg como fatores de higiene e de fatores motivadores, respectivamente (SILVA, 2008; KHOSHNEVIS; TAHMASEBI, 2016).

Depreende-se que, os fatores intrínsecos estão relacionados ao trabalho em si, proporcionam a motivação e satisfação do trabalhador. São estes conhecido também como os fatores motivacionais: o trabalho em si, realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento. Os fatores extrínsecos ao trabalho, denominados higiênicos são capazes tão somente de reduzir ou eliminar a insatisfação, mas não são capazes de trazer satisfação, estão voltados a política da administração da

empresa, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança. Surgindo assim, a Teoria dos Dois Fatores: higiênicos e motivacionais (KHOSHNEVIS; TAHMASEBI, 2016).

Nesta pesquisa, foi utilizado a Teoria dos dois Fatores para melhor compreender os fatores intrínsecos e extrínsecos e suas contribuições na motivação dos servidores e colaboradores da Diretoria-Geral do Senado Federal – DGER.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O presente trabalho trata da investigação da motivação no setor público, e é de suma importância o incentivo a pesquisas e discussões referente ao tema, pois o estudo do indivíduo como recurso humanos é inesgotável, e sempre será o ponto de partida para se entender a dinâmica da motivação nas instituições e de que forma contribui para o sucesso na execução do trabalho, tão almejado na Administração Pública. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade (CHIAVENATO, 2014).

A motivação do indivíduo tem sido até os dias de hoje fator preponderante na relação com a satisfação no trabalho. Muitas teorias surgem e vários desdobramentos. Mas para manter um ambiente propício para a realização do serviço eficiente é primordial que se propicie ao colaborador um ambiente organizacional que desperte fatores satisfacientes capaz de produzir a motivação, realidade observado por Herzberg em sua pesquisa. (HERZBERG, 1997).

O tema é de grande relevância para o Senado Federal, e pode ser verificado quando os elementos estratégicos que norteiam a gestão da instituição são: missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição, descritos no Ato da Comissão Diretora nº 5, de 2015 (BRASIL, 2015).

Os valores apresentados e perseguidos pela Casa Legislativa para que se transformem numa cultura organizacional são: compromisso com o parlamento, a excelência na prestação de serviços públicos, a qualidade de vida dos colaboradores, a igualdade, a livre disseminação de ideias, a transparência, a responsabilidade na utilização de recursos públicos, com a sustentabilidade, a acessibilidade, a memória do Senado e a comunidade (BRASIL, 2015). Dentre os valores relacionados, importante destacar que a

motivação é essencial para que o compromisso com a excelência na prestação de serviços públicos ocorra de forma proeminente, refletindo o melhor patamar na Casa Legislativa.

Assim, no ambiente de trabalho é fundamental que os funcionários vivenciem situações que lhes tragam bem-estar e satisfação. Consoante com Rothmann e Cooper (2015), a falta da satisfação acarreta aspectos negativos, como absenteísmo, rotatividade de pessoal, além de baixo desempenho do colaborador.

Desta forma, o levantamento de dados relacionado ao tema trará benefícios à instituição, no que diz respeito a implementação de estratégias que vise a qualidade de vida do servidor para da melhor forma alcançar a excelência na prestação de serviços públicos, refletindo diretamente no compromisso com a comunidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DE DOIS FATORES: HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores afirma que, por meio dos fatores higiênicos e motivacionais é possível verificar a satisfação do indivíduo no trabalho. A teoria proposta por Frederick Herzberg e foi extraída da análise crítica das entrevistas feitas em relação dos quesitos de satisfação e insatisfação das pessoas quanto ao trabalho (SILVA, 2008).

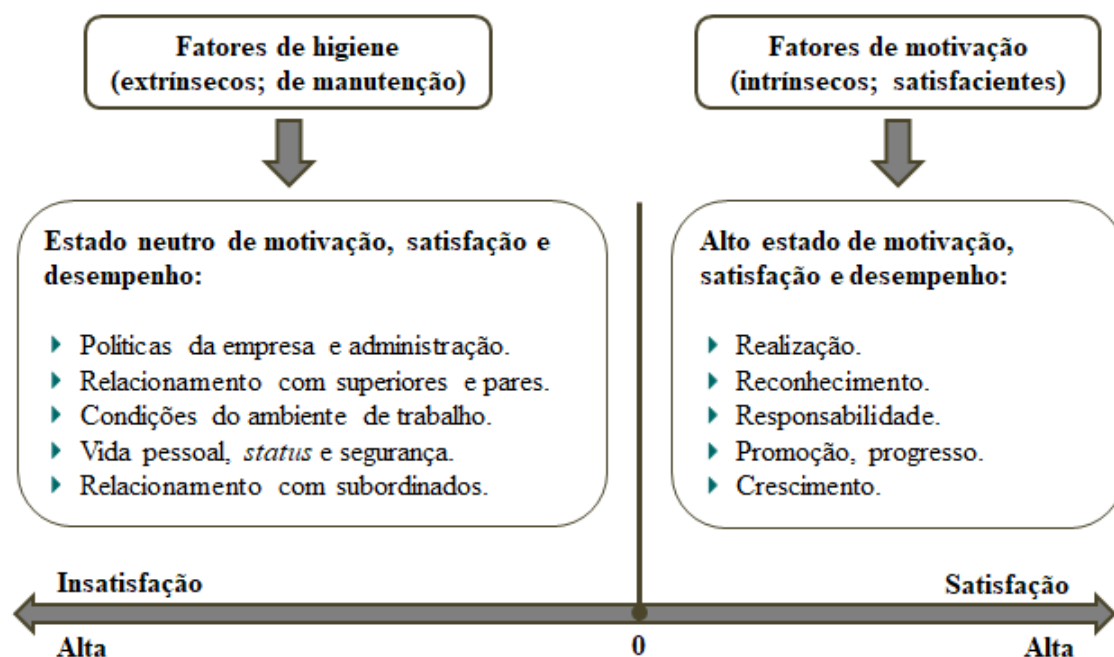


Figura 1. Os fatores de higiene e os fatores de motivação.
Fonte: (SILVA, 2008, p. 214)

A partir da análise das entrevistas compreendeu-se que a motivação está relacionada aos níveis de satisfação decorrente dos fatores intrínsecos no trabalho, quando o esforço do servidor é reconhecido, onde ele pode alcançar, crescer e demonstrar responsabilidade e avanço na organização, ou seja, fatores ligados ao conteúdo do trabalho, e as causas de insatisfação estão ligados ao ambiente de trabalho, fatores higiênicos, como iluminação e ventilação insuficiente, más condições de trabalho, salários baixos e relações de supervisão precárias (HERZBERG, 1997; DARTEY-BAAH; AMOAKO, 2011).

Segundo Herzberg (1997), os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são completamente diferentes ou “totalmente desligados” daqueles que levam à insatisfação profissional, esses sentimentos não são opostos polares, pois o contrário da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a falta de satisfação profissional. Assim, pode-se inferir que a motivação no trabalho pode ser verificada pela Teoria de Herzberg, quando é observado os fatores intrínsecos à natureza trabalho: reconhecimento profissional e autorrealização.

Consoante Robbins et al. (2011, p. 201) descreve que:

“as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg por fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisemos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.”

Depreende-se que os fatores higiênicos evitam e reduzem a insatisfação, não tendo nenhuma contribuição para gerar a satisfação no indivíduo no trabalho. Através das pesquisas de Herzberg, foi possível evidenciar que a insatisfação pode ser evitada se os fatores higiênicos forem excelentes, mas se a satisfação for superior não conseguem assegurá-la por muito tempo (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011). Assim, compreende-se que a motivação é desencadeada por elementos intrínsecos exatamente ligados ao trabalho desempenhado, e que os extrínsecos são capazes tão somente evitar a insatisfação.

O entendimento da motivação para o trabalho ocorre a partir das contribuições da Teoria dos dois fatores, que foram “a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realizar e planejar seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada do papel da remuneração sobre a motivação para o trabalho” (FERREIRA; MOYSES; GIMENEZ, 2009, p. 9).

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um propulsor que leva o indivíduo a realizar suas necessidades e expectativas no cotidiano. Segundo Silva (2008, p. 203) a “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pelo qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Essa motivação é uma característica intrínseca do ser humano, que poderá originar decisões e condutas em todas as searas da vida. É o resultado intencional que compele a execução de um propósito, que se refere à ação e as forças internas e externas que influenciam a escolha de um indivíduo, e que impulsiona o indivíduo a realizar (SILVA, 2008, p. 204)

A palavra motivação tem origem do latim “motivos” relativo a movimento, que há uma quebra na inércia. Nas instituições, a torna mais produtivas e um ambiente organizacional saudável capaz de aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores. Assim, a motivação nas organizações é capaz de transformar ambientes, gerando novas possibilidades de crescimento (RIBEIRO PASSOS; PEREIRA, 2018).

Devido a isso, a motivação tem uma grande importância no desenvolvimento organizacional. Pela teoria de Herzberg, a motivação e a satisfação no trabalho, de certa forma são sinônimos, seus conceitos se complementam e podem afetar variáveis organizacionais distintas, como, por exemplo, na eficiência, eficácia e produtividade (HERZBERG, 1997; GOMES; QUELHAS, 2003; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

De acordo com Robbins et al. (2011, p. 70), “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos com relação a ele, ao passo que alguém com um nível baixo de satisfação apresenta sentimentos negativos”.

Nas organizações públicas, a motivação é uma variável crucial para influenciar na capacidade na prestação de serviços públicos de forma eficiente, eficaz e equitativa. Na sua ausência, reflete na apatia, absentismo, atrasos, desempenho inconsistente e o evitar

da responsabilidade pessoal. Portanto, o sucesso da instituição é reflexo da motivação, como resultado a realização de trabalho eficiente e efetivo (DOHERTY; HORNE; WOOTTON, 2014).

Conforme Robbins et al. (2011, p. 12):

Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar na empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

Notadamente a motivação tem um papel primordial nas organizações. É incontestável o resultado positivo construído no ambiente organizacional, quando uma instituição tem estratégias voltadas também para o bem-estar do trabalhador. Neste entendimento, Chiavenato (2014, p. 12) ressalta “aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho: antes a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes”.

3 METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

De acordo com informações registradas no site oficial do Senado Federal, o Senado foi instituído pela Constituição do Império, outorgado em 1824. Com a implantação da República em 1889 e da Assembleia Constituinte em 1890, o Senado Federal avançou rumo ao que é hoje, após ser instalado pela Constituição da República, de 1891.

A população-alvo do estudo consiste em servidores efetivos, comissionados e cedidos da Diretoria-Geral do Senado Federal (DGER). A DGER é a unidade do Órgão Central de Coordenação e Execução, composta pela estrutura funcional presente no organograma, Figura 2.

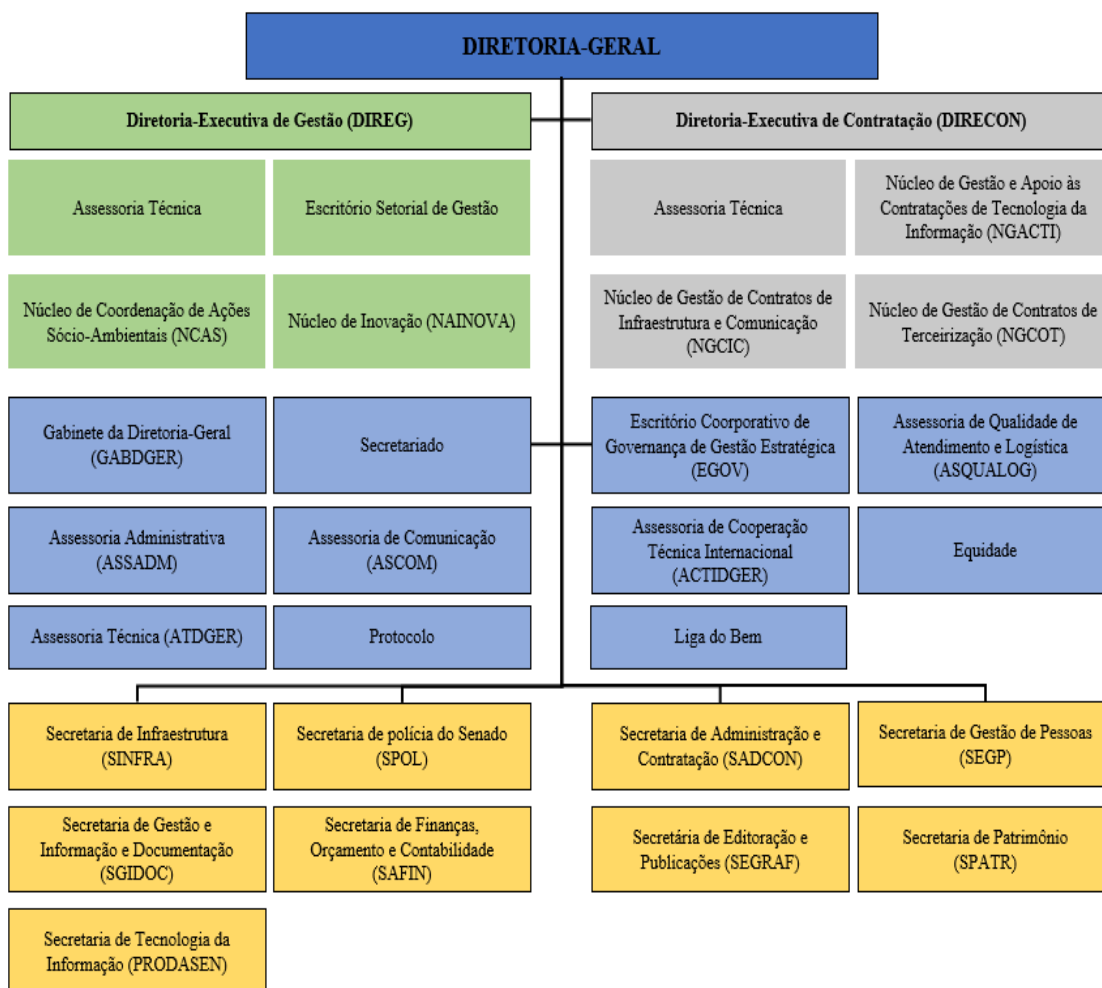


Figura 2. Organograma da estrutura funcional da Diretoria-Geral do Senado Federal (DGER).

Fonte: <https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura/orgaosenado?codorgao=76>

3.2 MEDIÇÃO

Este estudo adotou um questionário estruturado e organizado com base em instrumentos validados anteriormente por Brandão et al. (2014) e nas definições e exemplos dos fatores motivacionais e higiênicos usados em estudos de Herzberg (1997). O questionário foi dividido em duas partes: 1. Informações gerais (Perfil do respondente), para identificar o sujeito da pesquisa em relação às suas características básicas; 2. Motivação no trabalho. De acordo com o Quadro 1, verifica-se que a segunda parte do questionário é composta por 11 itens para identificar fatores motivacionais e higiênicos relacionados à Teoria de dois fatores de Herzberg (1997). Todos estes itens foram medidos em uma escala *Likert* de cinco pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente).

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi através da plataforma de questionários *online Google Forms* encaminhado via *e-mail* ao público-alvo da pesquisa no período de 03/05/2021 à 24/05/2021, e os dados quantitativos foram organizados e tabulados com auxílio do *software Microsoft Excel* e com auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* para analisar as diferenças entre as variáveis demográficas e os principais fatores de motivação para o trabalho.

Quadro 1. Indicadores e seus itens selecionados para identificação dos fatores motivacionais e higiênicos

Fatores motivacionais	
Afirmativas	Indicadores
A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho. Sinto-me realizado(a).	Realização profissional
A valorização e o reconhecimento que as pessoas no meu trabalho dão a mim pelo meu desempenho profissional. Sinto-me valorizado(a).	Reconhecimento
O interesse e o prazer que sinto em realizar as tarefas que são atribuídas a mim. Gosto do que faço.	Atividades desempenhadas
A confiança e a liberdade que meus superiores me dão para que eu possa realizar meu trabalho. Tenho liberdade para desempenhar meu trabalho.	Responsabilidade
Oportunidade de desenvolvimento profissional, (capacitação e crescimento na carreira). Tenho perspectivas de crescimento profissional e de ascensão no cargo.	Crescimento e progresso
Fatores higiênicos	
Afirmativas	Indicadores
Regras e normas do SF. Gosto de como o SF é administrado.	Política e administração do órgão
O respeito, apoio e tratamento que eu recebo de meus superiores. Sou bem tratado(a) por meu chefe.	Supervisão da chefia
Estrutura física, equipamentos, disponibilidade de materiais, medidas que protejam a minha saúde. Tenho boas condições de trabalho.	Condição de trabalho

O salário e benefícios financeiros que eu recebo. Minha remuneração é condizente com minhas atribuições e expectativas.	Remuneração
O relacionamento com colegas e chefe. Tenho bom relacionamento com as pessoas do meu trabalho.	Relacionamentos interpessoais
A estabilidade que eu tenho no emprego. Sinto-me seguro(a) no meu trabalho.	Segurança

Fonte: (HERZBERG, 1997; BRANDÃO et al., 2014)

Para se aferir o nível geral de motivação, foi calculado escore médio dos 11 itens analisados e atribuída a mesma escala nominal (discordo, concordo e indiferente). Em seguida, verificadas conforme a classificação feita por Brandão et al. (2014), que aqui foi substituído insatisfeito por discordo e satisfeito por concordo (Tabela 1).

Tabela 1. Classificação do nível de satisfação/motivação

Discordo	Indiferente	Concordo
1,0 a 2,5	2,5 a 3,5	3,5 a 5,0

Fonte: BRANDÃO et al., 2014 (Adaptado)

Como métodos em nosso estudo, podemos citar estatística descritiva, e testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis para analisar se as divergências encontradas entre as variáveis demográficas e os fatores eram significantes. O nível de corte de significância para os testes foi de 5%.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise descritiva do perfil dos 153 respondentes revelou que a maioria corresponde a homens (56,9%), entre 30 e 49 anos (48,4%) e 50 e 59 anos (39,2%), especialista (58,8%), ocupantes de cargo efetivo (68,6%), com mais de 10 anos de serviço no SF (47,7%), com renda mensal média de mais de R\$ 14.000,00 (70,6%) em geral (Tabela 2). Dos 1.133 servidores pesquisados, 153 responderam ao formulário de pesquisa.

Tabela 2. Características demográficas dos respondentes

Características	Frequência	(%)
Gênero		
Masculino	87	56,9
Feminino	64	41,8
Idade		
18-29 anos	8	5,2
30-49 anos	74	48,4
50-59 anos	60	39,2
60-69 anos	8	5,2
70 anos ou mais	2	1,3
Escolaridade		
Ensino Médio	4	2,6
Ensino Superior	33	21,6
Especialização	90	58,8
Mestrado	21	13,7
Doutorado	5	3,3
Vínculo funcional		
Servidor Efetivo	105	68,6
Servidor Comissionado	23	15,0
Servidor Cedido	22	14,4
Tempo de serviço		
Menos de 1 ano	1	0,7
1-2 anos	18	11,8
3-4 anos	9	5,9
5-7 anos	30	19,6
8-10 anos	22	14,4
Mais de 10 anos	73	47,7
Renda média mensal		
Até R\$ 2.000,00	1	0,7
Mais de R\$ 2.000,00-4.000,00	11	7,2
Mais de R\$ 4.000,00-6.000,00	15	9,8
Mais de R\$ 6.000,00-8.000,00	4	2,6
Mais de R\$ 8.000,00-10.000,00	3	2,0
Mais de R\$ 10.000,00-12.000,00	7	4,6

Mais de R\$ 12.000,00-14.000,00	4	2,6
Mais de R\$ 14.000,00	108	70,6

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

*A tabela apresenta o percentual de casos válidos em relação ao número total de casos (excluindo os casos omissos)

4.2. CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS

As estatísticas descritivas, em porcentagem, média e desvio padrão, para os fatores de satisfação no trabalho são exibidas na Tabela 3. Analisando o score médio de satisfação, podemos aferir que os indivíduos estão um tanto motivados em sua maioria, exceto com a oportunidade de progressão.

Tabela 3. Nível de concordância dos servidores com os fatores motivacionais em %

Nível	Fatores motivacionais				
	Realização	Reconhecimento	Atividades	Responsabilidade	Progresso
Discordo totalmente	2,0	5,9	2,6	2,0	13,7
Discordo	10,5	12,4	4,6	5,2	24,8
Indiferente	7,2	5,2	7,8	5,9	19,6
Concordo	53,6	56,9	56,2	51,0	33,3
Concordo totalmente	26,1	19,6	28,1	35,3	8,5
Média	3,92	3,72	4,03	4,12	2,98
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Desvio Padrão	0,97	1,10	0,89	0,90	1,22

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

*A tabela apresenta o percentual de casos válidos em relação ao número total de casos (excluindo os casos omissos)

O nível de satisfação no trabalho dos servidores com a realização profissional, reconhecimento, atividades desempenhadas e responsabilidade revelou-se alto, com médias acima de 3,72 e mais da metade dos servidores concordam ou concordam totalmente com as afirmações destes itens. Notou-se que 19,6% dos servidores permanecem indiferentes com a perspectiva de crescimento profissional e de ascensão no

cargo (média de 2,98), enquanto 33,3% dos servidores concordam e 24,8 % discordam com essa questão (Tabela 3).

As estatísticas descritivas, em porcentagem, média e desvio padrão, para os fatores de higiene no trabalho são exibidas na Tabela 4. Avaliando o grau de concordância dentro da escala de *Likert* e o escore médio de satisfação, nota-se que em sua maioria dos servidores encontram-se mais motivados com os fatores de higiene, exceto com a política e administração do SF.

Tabela 4. Nível de concordância dos servidores com os fatores higiênicos em %

Nível	Fatores higiênicos					
	Política e Administração	Supervisão	Condições de trabalho	Salário	Relações interpessoais	Segurança
Discordo totalmente	7,2	0,7	5,9	3,3	0,0	1,3
Discordo	21,6	2,0	13,7	13,7	2,6	11,1
Indiferente	16,3	5,2	11,8	4,6	2,6	5,9
Concordo	41,2	39,2	43,1	39,2	42,5	33,3
Concordo totalmente	12,4	52,9	24,8	39,2	52,3	47,1
Média	3,30	4,42	3,68	3,94	4,44	4,15
Mediana	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Desvio Padrão	1,16	0,74	1,17	1,14	0,68	1,04

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

*A tabela apresenta o percentual de casos válidos em relação ao número total de casos (excluindo os casos omissos)

Dentre os fatores de higiene, os servidores demonstraram não estar insatisfeito com a supervisão da chefia, condições de trabalho, remuneração, relações interpessoais e segurança, com médias acima de 3,68 e mais de 50% se sentem muito motivados com o respeito, apoio e tratamento que recebem de seus superiores e com o relacionamento com seus colegas e superior. Com a política e administração do SF, os servidores discordam em 21,6% e concordar em 41,4%, demonstrando indiferença com a média de 3,30 (Tabela 4).

Dentre os fatores, verifica-se que o escore médio do fator progressão profissional e política e administração do SF teve um efeito moderado sobre a motivação dos servidores no trabalho. Deve-se frisar que estes pontos são regulamentados pela administração pública do SF, pela Resolução nº69 de 2012 e pelo Regulamento Administrativo do Senado Federal, Ato nº2 de 2018, da Diretoria-Geral (BRASIL, 2012; BRASIL, 2018).

Os fatores que promovem maior motivação aos servidores foram com supervisão e relações interpessoais, fatores relacionados a insatisfação no trabalho pela teoria de Herzberg (1997), e corroboram com o exposto por Brandão et al. (2014).

Muitos dos que usaram a teoria dos dois fatores de Herzberg em suas pesquisas descobriram que a política e administração, e a progressão é um dos fatores que mais geram insatisfação no trabalho, apesar do fator progressão está relacionado a satisfação no trabalho pela teoria de Herzberg (HERZBERG, 1997; OLIVEIRA; SILVA, 2015; BRANDÃO et al., 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; ALIANTE et al., 2018; TEIXEIRA, 2021).

A Tabela 5, exhibe a satisfação dos servidores do SF com o trabalho ponderando os fatores motivacionais, higiênicos e o conjunto dos dois fatores, através dos conceitos discordo, indiferente e concordo.

Tabela 5. Nível de motivação dos servidores do SF no trabalho

Fatores	Média	Desvio padrão	Nível de concordância (%)		
			Discordo	Indiferente	Concordo
Motivacionais	3,75	1,10	11,6	9,2	50,2
Higiênicos	4,00	1,08	10,8	7,7	39,8
Total	3,89	1,10	11,2	8,4	44,5

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação no trabalho com a dimensão em análise, portanto, escores médios acima 3,75 indica que os fatores motivacionais e higiênicos influenciam na motivação dos servidores do SF no trabalho, o que é inconsistente com as descobertas originais de Herzberg (1997) e de outros pesquisadores (BRANDÃO et al., 2014; SILVA, 2018), na qual, os fatores de higiene eram uma fonte de insatisfação/desmotivação em vez de satisfação/motivação.

Mas estes dados são semelhantes a alguns estudos (CHU; KUO, 2015; ZWICKER; DE OLIVEIRA; LÖBLER, 2018).

4.3 INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOBRE OS FATORES

A influência das variáveis: gênero, faixa etária, renda média mensal, grau de escolaridade, tempo de serviço, e vínculo empregatício sobre os fatores motivacionais e higiênicos foram analisados estatisticamente. Para a análise inferencial, inicialmente verificou-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal, sendo, então, utilizados testes não-paramétricos para comparação: testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Os resultados para cada fator motivador podem ser verificados no Apêndice A.

O teste de Mann-Whitney foi aplicado para a variável “gênero” e identificou-se que não há diferença significante entre os respondentes ($\text{sig} > 0,01$) e os fatores de motivação e dos higiênicos, podendo indicar que a satisfação dos servidores no trabalho independe do gênero. Estes resultados diferem de pesquisas anteriores realizadas em outras entidades governamentais, como Brandão et al. (2014), Dobre, Davidescu e Issa Eid (2017) em que as mulheres estão mais satisfeitas do que os homens em relação aos fatores.

Para a variável faixa etária, pelo teste de Kruskal-Wallis evidenciou-se diferença significativa com o fator realização ($\text{sig} = 0,004$), atividades desempenhadas ($\text{sig} = 0,0041$) e relações interpessoais ($\text{sig} = 0,017$). A faixa etária entre 18 e 29 anos é a menos influenciada por estes fatores. Para o fator realização e atividades desempenhadas identificou-se maior satisfação dos servidores entre 60 e 69 anos, e para o fator relações interpessoais entre 50 e 59 anos. Estes resultados estão em desacordo com a pesquisa dos autores Brandão et al. (2014), Chatzopoulou, Vlachvei e Monovasilis (2015) e Lira e Silva (2015), que verificaram nenhuma diferença entre a faixa etária com as variáveis de motivação no trabalho.

O resultado do teste de Kruskal-Wallis demonstra que há diferença significativa entre o grau de escolaridade e os fatores remuneração ($\text{sig} = 0,014$) e segurança ($\text{sig} = 0,003$)

Os servidores com ensino médio são menos influenciados por estes fatores, diferente dos que possuem mestrado.

Na análise da relação do vínculo funcional com os fatores, pelo teste de Kruskal-Wallis observou-se que há diferença nas respostas para os fatores política e administração

do SF (sig <0,001), condições de trabalho (sig =0,016), remuneração (sig <0,001) e segurança (sig <0,001). Os servidores efetivos são mais satisfeitos pelos fatores remuneração e segurança e menos pelo fator política e administração do SF, que é o que mais influencia os servidores comissionados, contrapondo o fator segurança, e os servidores cedidos são satisfeitos pelas condições de trabalho, e desmotivados pela remuneração.

Para as variáveis tempo de serviço e renda média mensal, o resultado do teste de Kruskal-Wallis demonstra que há diferença significativa (sig <0,001) com os fatores política e administração do SF, remuneração e segurança. Os profissionais com mais de 1 ano de serviço sentem-se menos desmotivados no trabalho pelo fator política e administração do SF, com mais de 8 anos pelo fator remuneração e com menos de 1 ano pela segurança. Considerando os menos desmotivados pelos fatores política e administração do SF e segurança os servidores que recebem remuneração menos (até R\$ 2.000,00), e pelo fator remuneração os que recebem mais (mais de R\$ 14.000,00).

A opção por uma carreira no serviço público está relacionada a remuneração e a segurança/estabilidade. Apesar disso, a remuneração dos servidores varia de acordo com o tempo de serviço e o nível de escolaridade, entre outros índices determinados por lei, e a segurança só é alcançada ou efetivada após o cumprimento do estágio probatório por período e preenchendo os requisitos avaliativos. Portanto, estes elementos refletem no nível de motivação dos servidores no trabalho (BRASIL, 2012; TEXEIRA; FRANÇA, 2013; LIRA; SILVA, 2015; VIEIRA; BASTOS, 2019).

Neste estudo, as variáveis sociodemográficas, exceto a variável “gênero”, tiveram um efeito dominante e significativamente entre os fatores de higiene sobre a motivação no trabalho, predominando a “política e administração do SF”, seguida da “remuneração” e “segurança”. Os resultados foram diferentes do estudo de Herzberg (1997), que concluiu que os fatores de higiene eram uma fonte de insatisfação em vez de satisfação. Porém, indicativo que os fatores higiênicos no SF são excelentes ao ponto de evitar ou reduzir a insatisfação, mas não contribuem para gerar a motivação (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

CONCLUSÃO

Muitos pesquisadores realizaram estudos sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg com diferentes organizações e em diferentes sociedades e produziram

resultados variados, o que não necessariamente apoia ou rejeita totalmente as propostas de Herzberg. (ALIANTE et al., 2018; CHATZOPOULOU et al., 2015).

Neste estudo, os fatores de motivação e de higiene tiveram um efeito positivo e significativo sobre a motivação dos servidores do SF. Principalmente, a “responsabilidade” tende a ser o principal fator entre os fatores motivadores, enquanto as “política e administração do SF” foi considerado o fator menos dominante nos higiênicos. Comparados entre as variáveis sociodemográficas e os fatores, as características demográficas são influentes sobre a motivação dos servidores do SF no trabalho com os fatores higiênicos, principalmente o fator política e administração do SF, remuneração e segurança. Portanto, os fatores de higiene são os preditores gerais da motivação no trabalho para os servidores do SF, embora sejam associados à insatisfação, ou seja, desmotivação dos servidores pela teoria de Herzberg.

A avaliação dos servidores sobre o trabalho com base nos fatores são percepções do próprio indivíduo, pois a motivação no trabalho, não apenas reflete o desejo das pessoas em satisfazer suas necessidades, mas também têm um efeito potencial em resultados, como na escolha de um determinado trabalho (serviço público), no desempenho no trabalho, na qualidade do serviço prestado e na produtividade organizacional. É importante frisar que, a Teoria dos Dois Fatores não considera relevante as diferenças individuais como influência ou interferência na motivação do indivíduo.

A pesquisa contribui para identificar possíveis ações que gerem motivação nos servidores do SF e fornecer auxílio aos gestores da administração pública para mudanças positivas, voltadas a motivação e bem-estar de seus servidores. E que futuros pesquisadores possam se utilizar desta pesquisa como base para aprofundamento do tema motivação no setor público.

Vale destacar que o estudo sobre a motivação é considerado complexo para a maioria dos especialistas na área, que evidenciam uma gama de subjetividade em seus resultados, desenvolvendo grande quantidade de teorias para explicar a motivação, pois o tema não pode ser tratado como uma ciência exata.

REFERÊNCIAS

ALIANTE, G.; ABACAR, M.; RAPIEQUE, M. L. DA F. J. Motivação no trabalho dos

servidores públicos na secretária do Conselho Municipal da Vela de Ribaué, Nampula. **Revista Científica Suwelani**, v. 1, n. 1, p. 117–129, 2018.

BRASIL. SENADO FEDERAL. Ato da Comissão Diretora nº 5, de 2015, 2015.

BRANDÃO, I. DE F.; LIMA, L. C. DE; CABRAL, A. C. DE A.; SANTOS, S. M. DOS; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90–113, 2014.

BRASIL. SENADO FEDERAL. Regulamento Administrativa do Senado Federal, estabelecido pelo Ato da Comissão Diretora nº 2, de 2018, 2018.

BRASIL. SENADO FEDERAL. Resolução Nº 69, DE 2012. Senado Federal. , 2012.

CHATZOPOULOU, M.; VLACHVEI, A.; MONOVASILIS, T. Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. **Procedia Economics and Finance**, v. 24, p. 136–145, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papeldos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CHU, H.-C.; KUO, T. Y. Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, v. 11, n. 1, p. 54–65, 2015.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.

DARTEY-BAAH, K.; AMOAKO, G. K. Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 9, p. 1–8, 2011.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V; ARISTIGUETA, M. P.; RAWLINGS, K. C. **Managing human behavior in public and nonprofit organizations**. CQ Press, 2018.

DIRETORIA-GERAL. Disponível em:
<<https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura/orgaosenado?codorgao=76>>.
Acesso em: 02 de jul. 2021.

DOBRE, I.; DAVIDESCU, A. A.; ISSA EID, M. T. Key factors of health employee motivation in Jordan. Evidence from dual-factor theory based on structural equation models. **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, v. 51, n. 2, p. 39–54, 2017.

DOHERTY, T. L.; HORNE, T.; WOOTTON, S. **Managing public services- implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management**. Routledge, 2014.

FERREIRA, A.; MOYSES, F.; GIMENEZ, P. DE O. Motivação no ambiente trabalho : um estudo de caso em uma empresa siderúrgica. **XVIII Simpósio de Excelência em**

Gestão e Tecnologia. p.1–15, 2009.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 3, 2003.

GREGOLIN, M. R.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipacao**, v. 11, n. 1, p. 59–71, 2011.

HERZBERG, F. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KHOSHNEVIS, H.; TAHMASEBI, A. The Motivation System in a Governmental Organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 212–218, 2016. The Author(s).

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17–39, 2016.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171–195, 2015.

OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L. C. J. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 2, n. 1, p. 178–195, 2015.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação Organizacional: Fatores Precursores da Motivação do Colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, v. 26, p. 105–131, 2018.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. L. **Work and organizational psychology.** Routledge, 2015.

SILVA, D. S. DE C. Análise da satisfação dos docentes da UESPI à luz da Teoria de Herzberg. **Revista Foco**, v. 11, n. 1, p. 146–163, 2018.

SILVA, R. O. DA. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson. 2008.

TEIXEIRA, B. S. Motivação dos Servidores da Previdência do estado de São Paulo. **Semana Acadêmica - Revista científica**, v. 9, n. 207, p. 1–31, 2021.

TEXEIRA, M. C. DE S.; FRANÇA, S. L. B. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho : Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública. **X Simpósio de excelência em gestão e tecnologia- Revista Gestão e tecnologia para a Competitividade.** 2013.

VIEIRA, A. F.; BASTOS, S. A. P. A Influência das Âncoras de Carreira na Satisfação no

Trabalho para os Servidores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. **Revista de Políticas Públicas**, v. 23, n. 1, p. 323-338, 2019.

ZWICKER, A. A.; DE OLIVEIRA, L. R.; LÖBLER, M. L. Teorias de Herzberg e McGregor: Um Comparativo entre Setores Administrativos Público e Privado. **Revista Sociais e Humanas**, v. 31, n. 3, p. 108–128, 2018.

ANEXO I

Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

Discente: Neuma Lopes Soares

Orientador: Prof^o Caio César de Medeiros Costa

DADOS DA PESQUISA

Pesquisa: A motivação no setor público: aplicabilidade

Objetivo: Analisar os fatores referentes ao cargo e ao ambiente do trabalho que geram motivação nos servidores da Diretoria – Geral e órgão subordinados.

Objeto de estudo: Servidores efetivos, cedidos e comissionados da Diretoria Geral do Senado Federal (DGER) do Senado Federal e órgãos subordinados.

Apresentação do questionário

Com o intuito de alcançarmos o objetivo da pesquisa, pedimos a colaboração de vossa senhoria em responder ao presente questionário, que é dividido em duas partes:

- Perfil do respondente: composta com seis perguntas visando traçar um perfil dos servidores que participaram da pesquisa;
- Motivação no trabalho: composta por onze afirmativas fechadas, visando avaliar o nível de motivação no trabalho dos respondentes;

Ressaltamos que a pesquisa possui fins acadêmicos e que o respondente **não deve se identificar** em nenhum local do questionário.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

PARTE I - PERFIL DO RESPONDENTE**1. Gênero**

- a. Masculino b. Feminino

2. Faixa etária

- a. 18 à 29 anos
b. 30 à 49 anos
c. 50 à 59 anos
d. 60 à 69 anos
e. 70 anos ou mais

3. Tempo de serviço

- a. Menos de 1 ano
b. Entre 1 e 3 anos
c. Entre 4 e 7 anos
d. Entre 8 e 10 anos
e. Maior que 10 anos

4. Renda média mensal

- a. Até 2.000,00
b. Mais de R\$ 2.000,00 e até R\$ 4.000,00
c. Mais de R\$ 4.000,00 e até R\$ 6.000,00
d. Mais de R\$ 6.000,00 e até R\$ 8.000,00
e. Mais de R\$ 8.000,00 e até R\$ 10.000,00
f. Mais de R\$ 10.000,00 e até R\$ 12.000,00
g. Mais de R\$ 12.000,00 e até R\$ 14.000,00
h. Mais de R\$ 14.000,00

5. Vínculo funcional

- a. Servidor Efetivo b. Servidor Comissionado c. Servidor cedido

6. Escolaridade

- a. Ensino médio incompleto
b. Ensino médio completo
c. Nível superior incompleto
d. Nível superior completo
e. Especialização
f. Mestrado
g. Doutorado

PARTE II - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Para cada aspecto listado abaixo sobre seu trabalho, marque a opção que representa melhor seu grau de satisfação, ou seja, como você se sente em relação a cada um desses itens, de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Indiferente
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Aspecto	Nível de concordância				
7. Realização profissional A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho. Sinto-me realizado(a).	1	2	3	4	5
8. Reconhecimento A valorização e o reconhecimento que as pessoas no meu trabalho dão a mim pelo meu desempenho profissional. Sinto-me valorizado(a).	1	2	3	4	5
9. Atividades desempenhadas O interesse e o prazer que sinto em realizar as tarefas que são atribuídas a mim. Gosto do que faço.	1	2	3	4	5
10. Responsabilidade A confiança e a liberdade que meus superiores me dão para que eu possa realizar meu trabalho. Tenho liberdade para desempenhar meu trabalho.	1	2	3	4	5
11. Progresso Oportunidade de desenvolvimento profissional, (capacitação e crescimento na carreira). Tenho perspectivas de crescimento profissional e de ascensão no cargo.	1	2	3	4	5
12. Política e Administração do órgão Regras e normas do SF. Gosto de como o SF é administrado.	1	2	3	4	5
13. Supervisão da chefia O respeito, apoio e tratamento que eu recebo de meus superiores. Sou bem tratado(a) por meu chefe.	1	2	3	4	5
14. Condições de trabalho Estrutura física, equipamentos, disponibilidade de materiais, medidas que protejam a minha saúde. Tenho boas condições de trabalho.	1	2	3	4	5

15. Remuneração O salário e benefícios financeiros que eu recebo. Minha remuneração é condizente com minhas atribuições e expectativas.	1	2	3	4	5
16. Relações Interpessoais O relacionamento com colegas e chefe. Tenho bom relacionamento com as pessoas do meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Segurança A estabilidade que eu tenho no emprego. Sinto-me seguro(a) no meu emprego.	1	2	3	4	5

APÊNDICE A – TABELAS DE CÁLCULOS ESTATÍSTICOS REALIZADOS PARA A ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA ATRAVÉS DO SOFTWARE SPSS 26

Tabela 6. Teste entre os fatores de motivação e as variáveis demográficas (Parte 1)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação				
	Realização	Reconhecimento	Atividades desempenhadas	Responsabilidade	Progresso
Gênero					
Feminino	79,23	73,61	80,80	74,92	83,11
Masculino	72,72	77,76	71,55	76,79	70,77
U de Mann-Whitney	2513,0	2631,0	2412,5	2715,0	2329,0
Wilcoxon W	6254,0	4711,0	6153,5	4795,0	6157,0
Z	-1,001	-0,640	-1,442	-0,287	-1,771
P-sig¹	0,317	0,522	0,149	0,774	0,077
Faixa etária					
18-29 anos	42,94	62,31	55,81	48,94	56,00
30-49 anos	69,48	69,87	69,14	77,32	74,72
50-59 anos	84,13	85,14	84,34	81,57	77,61
60-69 anos	108,81	86,44	98,75	62,88	95,50
70 anos ou mais	71,00	79,50	66,00	59,00	115,00
H de Kruskal-Wallis	15,505**	6,475	9,969*	6,109	5,250
P-sig²	0,004	0,166	0,041	0,191	0,263

Tabela 6. Teste entre os fatores de motivação e as variáveis demográficas (Parte 2)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação				
	Realização	Reconhecimento	Atividades desempenhadas	Responsabilidade	Progresso
Escolaridade					
Ensino Médio	102,00	68,13	98,75	92,50	104,88
Ensino Superior	70,71	72,29	81,12	75,71	72,14
Especialização	80,64	80,00	76,82	78,64	78,40
Mestrado	64,00	73,43	65,45	79,83	69,74
Doutorado	69,80	76,20	66,60	31,70	92,10
H de Kruskal-Wallis	5,389	1,345	3,649	7,230	3,431
P-sig²	0,250	0,854	0,456	0,124	0,488
Vínculo funcional					
Servidor Efetivo	75,20	75,75	74,02	76,04	77,37
Servidor Comissionado	70,43	74,09	77,35	71,67	82,80
Servidor Cedido	78,82	75,77	77,16	76,91	58,93
H de Kruskal-Wallis	0,520	0,036	0,220	0,265	4,308
P-sig²	0,771	0,982	0,896	0,876	0,116
Tempo de serviço					
Menos de 1 ano	71,50	80,00	66,50	59,50	115,00
1-2 anos	81,72	87,58	80,83	83,53	64,08
3-4 anos	65,50	66,11	67,28	71,44	65,61

Tabela 6. Teste entre os fatores de motivação e as variáveis demográficas (Parte 3)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação				
	Realização	Reconhecimento	Atividades desempenhadas	Responsabilidade	Progresso
5-7 anos	62,95	68,10	61,02	73,68	70,47
8-10 anos	70,89	80,55	72,52	78,27	82,14
Mais de 10 anos	84,00	78,28	84,38	77,29	82,21
H de Kruskal-Wallis	7,431	3,704	8,566	1,066	5,139
P-sig²	0,190	0,593	0,128	0,957	0,399
Renda média mensal					
Até R\$ 2.000,00	132,50	80,00	131,00	125,50	115,00
Mais de R\$ 2.000,00-4.000,00	66,23	67,18	81,05	60,14	76,91
Mais de R\$ 4.000,00-6.000,00	60,80	60,37	67,97	75,47	64,70
Mais de R\$ 6.000,00-8.000,00	86,75	82,75	66,63	46,00	112,88
Mais de R\$ 8.000,00-10.000,00	51,50	99,50	66,50	103,50	45,67
Mais de R\$ 10.000,00-12.000,00	88,93	79,64	94,14	63,50	52,14
Mais de R\$ 12.000,00-14.000,00	71,50	49,38	66,50	46,50	41,63
Mais de R\$ 14.000,00	78,86	80,30	76,50	79,79	50,83
H de Kruskal-Wallis	7,550	7,039	4,837	8,329	12,350
P-sig²	0,374	0,425	0,680	0,305	0,090

¹de acordo com o teste de Mann-Whitney; ²de acordo com o teste de Kruskal-Wallis; **. significativa no nível 0,01; *. significativa no nível 0,05.

Tabela 7. Teste entre os fatores de higiene e as variáveis demográficas (Parte 1)

Variáveis demográficas	Fatores de higiene					
	Política e Administração	Supervisão	Condições de trabalho	Remuneração	Relações interpessoais	Segurança
Gênero						
Feminino	81,82	71,90	73,00	75,48	71,63	75,02
Masculino	69,86	79,02	77,36	76,38	79,21	74,98
U de Mann-Whitney	2283,5	2521,5	2592,0	2751,0	2504,5	2707,5
Wilcoxon W	5938,5	4601,5	4672,0	4831,0	4584,5	6448,5
Z	-1,757	-1,113	-0,640	-0,133	-1,190	-0,006
P-sig¹	0,079	0,266	0,522	0,894	0,234	0,995
Faixa etária						
18-29 anos	94,13	60,25	58,69	48,81	40,00	48,19
30-49 anos	69,90	77,33	71,95	74,31	75,58	73,97
50-59 anos	76,81	78,64	83,78	81,96	84,90	79,26
60-69 anos	87,00	68,75	64,31	85,31	67,50	92,13
70 anos ou mais	120,50	77,50	106,50	69,25	40,50	63,00
H de Kruskal-Wallis	5,985	1,902	5,935	5,294	12,043*	5,899
P-sig²	0,200	0,754	0,204	0,258	0,017	0,207
Escolaridade						
Ensino Médio	110,50	113,00	97,00	39,75	95,38	47,88
Ensino Superior	80,55	70,35	74,02	61,94	69,42	54,36

Tabela 7. Teste entre os fatores de higiene e as variáveis demográficas (Parte 2)

Variáveis demográficas	Fatores de higiene					
	Política e Administração	Supervisão	Condições de trabalho	Remuneração	Relações interpessoais	Segurança
Especialização	75,99	80,06	78,77	79,81	80,51	83,51
Mestrado	63,16	74,21	67,63	96,10	78,98	85,38
Doutorado	67,40	48,70	71,20	75,40	40,90	64,00
H de Kruskal-Wallis	5,140	7,502	2,334	12,441*	7,145	15,80**
P-sig²	0,273	0,112	0,675	0,014	0,128	0,003
Vínculo funcional						
Servidor Efetivo	60,54	74,30	68,67	87,95	76,20	85,39
Servidor Comissionado	106,54	77,63	89,06	50,63	69,24	45,07
Servidor Cedido	106,34	79,02	90,27	42,09	78,73	52,43
H de Kruskal-Wallis	39,493**	0,355	8,317*	33,318**	0,803	27,059**
P-sig²	<0,001	0,837	0,016	<0,001	0,669	<0,001
Tempo de serviço						
Menos de 1 ano	101,00	113,00	39,50	63,50	41,00	115,50
1-2 anos	114,67	85,58	98,86	49,81	89,33	50,50
3-4 anos	89,78	66,00	76,89	29,78	57,50	34,56
5-7 anos	77,40	71,90	70,18	71,53	65,00	74,30
8-10 anos	69,05	87,36	72,25	89,18	77,25	92,61
Mais de 10 anos	65,66	74,72	75,31	88,29	81,71	82,06

Tabela 7. Teste entre os fatores de higiene e as variáveis demográficas (Parte 3)

Variáveis demográficas	Fatores de higiene					
	Política e Administração	Supervisão	Condições de trabalho	Remuneração	Relações interpessoais	Segurança
H de Kruskal-Wallis	21,806**	4,657	6,934	27,318**	8,744	21,987**
P-sig²	<0,001	0,459	0,226	<0,001	0,120	<0,001
Renda média mensal						
Até R\$ 2.000,00	142,00	113,00	133,50	63,50	113,50	115,50
Mais de R\$ 2.000,00-4.000,00	101,55	58,36	82,00	48,73	57,23	46,10
Mais de R\$ 4.000,00-6.000,00	99,53	77,83	81,57	32,80	58,00	40,37
Mais de R\$ 6.000,00-8.000,00	111,25	77,75	73,50	24,63	77,25	58,63
Mais de R\$ 8.000,00-10.000,00	114,67	89,50	116,17	16,00	89,33	36,50
Mais de R\$ 10.000,00-12.000,00	105,00	77,93	95,00	70,86	92,79	59,29
Mais de R\$ 12.000,00-14.000,00	101,00	67,38	98,83	51,63	95,38	35,75
Mais de R\$ 14.000,00	64,46	78,37	71,90	91,12	79,26	87,78
H de Kruskal-Wallis	29,480**	3,976	8,563	49,247**	9,88	36,049**
P-sig²	<0,001	0,782	0,286	<0,001	0,195	<0,001

¹de acordo com o teste de Mann-Whitney; ²de acordo com o teste de Kruskal-Wallis; **. significativa no nível 0,01; *. significativa no nível 0,05.

Tabela 8. Teste entre os fatores e as variáveis demográficas (Parte 1)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação	Fatores de higiene	Total
Gênero			
Feminino	387,67	445,89	833,12
Masculino	369,12	454,78	823,35
U de Mann-Whitney	65866,0	97238,5	330326,5
Wilcoxon W	159827,0	170774,5	783002,5
Z	-1,249	-0,541	-0,439
P-sig¹	0,212	0,588	0,661
Faixa etária			
18-29 anos	272,91	342,33	616,68
30-49 anos	359,12	441,34	800,68
50-59 anos	409,15	482,33	889,76
60-69 anos	448,76	465,20	916,23
70 anos ou mais	389,50	476,04	856,32
H de Kruskal-Wallis	25,853**	16,078**	37,99**
P-sig²	<0,001	0,003	<0,001
Escolaridade			
Ensino Médio	453,40	491,08	937,75
Ensino Superior	372,33	410,57	782,22
Especialização	391,83	475,87	866,27

Tabela 8. Teste entre os fatores e as variáveis demográficas (Parte 2)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação	Fatores de higiene	Total
Mestrado	349,67	468,20	818,22
Doutorado	344,88	367,68	713,59
H de Kruskal-Wallis	7,280	14,404**	16,033**
P-sig²	0,122	0,006	0,003
Vínculo funcional			
Servidor Efetivo	375,26	453,47	828,64
Servidor Comissionado	376,53	433,69	809,27
Servidor Cedido	368,79	436,89	803,74
H de Kruskal-Wallis	0,109	1,076	0,872
P-sig²	0,947	0,584	0,647
Tempo de serviço			
Menos de 1 ano	391,50	463,83	847,82
1-2 anos	396,79	475,82	871,20
3-4 anos	322,21	353,88	676,93
5-7 anos	336,14	425,40	761,98
8-10 anos	385,57	487,76	874,20
Mais de 10 anos	403,48	468,57	870,95
H de Kruskal-Wallis	15,986**	15,803**	28,482**
P-sig²	0,007	0,007	<0,001

Tabela 8. Teste entre os fatores e as variáveis demográficas (Parte 3)

Variáveis demográficas	Fatores de motivação	Fatores de higiene	Total
Renda média mensal			
Até R\$ 2.000,00	560,70	678,92	1237,09
R\$ 2.000,00-4.000,00	353,03	388,57	741,55
R\$ 4.000,00-6.000,00	323,51	384,45	706,33
R\$ 6.000,00-8.000,00	420,75	413,96	830,88
R\$ 8.000,00-10.000,00	378,00	449,17	824,86
R\$ 10.000,00-12.000,00	383,79	496,06	879,71
R\$ 12.000,00-14.000,00	273,97	424,39	903,05
Mais de R\$ 14.000,00	393,58	472,32	865,56
H de Kruskal-Wallis	18,624**	22,246**	36,508**
P-sig²	0,009	0,002	<0,001

¹de acordo com o teste de Mann-Whitney; ²de acordo com o teste de Kruskal-Wallis; **. significativa no nível 0,01; *. significativa no nível 0,05.