

## ESTUDOS DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS: UMA ANÁLISE DO SETOR ADMINISTRATIVO DA ESCOLA JORNALISTA JÚLIO AUGUSTO DE SIQUEIRA

Flávio Antônio da Silva  
Andréa Roma Silva Lacerda  
Bacharelado em Administração Pública - UFRPE

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como aspectos motivadores podem influenciar os servidores da Escola Municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira, órgão público localizado na cidade da Vitória de Santo Antão-PE. As informações levantadas nesta pesquisa tiveram como fundamentação teórica os estudos realizados pela teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que investiga como os motivos presentes no ambiente de trabalho interferem o dia a dia de um indivíduo. O trabalho buscou inicialmente fazer uma análise do tema com alguns autores que contribuíram com o alicerce deste assunto como: Elton Mayo, Frederick Taylor, Abram Maslow e Frederick Herzberg com a teoria dos dois fatores. Buscou-se também trazer um pouco da importância da administração pública; a gestão de pessoas e com se dá a cultura nas organizações. O método de estudo neste artigo foi de natureza qualitativa com o levantamento de uma pesquisa documental; fotos do ambiente escolar e a elaboração de um questionário de estrutura aberta. Os dados coletados apontaram aspectos motivacionais, mas não se pode afirmar ter alcançado o objetivo geral do trabalho, uma vez que o ambiente de estudo, entrou em reforma durante a coleta de dados ficando inviável atribuir alguma conclusão exata com as informações pesquisadas.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho. Chiavenato. Frederick Herzberg. Motivação.

### 1 INTRODUÇÃO

O termo motivar, segundo o dicionário Houaiss (2008, p. 215) tem como significado: “[...] estimular, impulsionar”. No entanto, a ausência de estímulo pode gerar uma série de fatores prejudiciais ao desempenho de uma pessoa em seu trabalho como o desinteresse em realizar suas tarefas. Segundo Chiavenato (2007, p. 301) “[...] para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho”. Durante o período da Escola da Administração Científica, por exemplo, os indivíduos eram motivados por meio de incentivos salariais. De acordo com Chiavenato (2014, p. 50) “a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional”.

Quanto mais produzissem, mais lucros os donos das fábricas teriam, mas em contrapartida não havia uma preocupação voltada às necessidades emocionais dos seus empregados. Esse era o princípio do “*homo economicus*”; segundo Chiavenato (2014, p. 64) compreende que: “[...] toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais”. Mas, para Frederick Herzberg tanto o dinheiro como as pessoas não motivam os trabalhadores (RENNÓ, 2015).

Fatores patológicos como o estresse ou a apatia, comprometeriam o seu desempenho de um servidor público, gerando com isso um reflexo negativo na imagem do órgão. Chiavenato (2007, p. 297) afirma que: “[...] O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionem o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução.” Esse ciclo pode ser condicionado ao indivíduo tanto por fatores externos como internos. Dessa forma, de acordo

com Maximiano (2011, p. 189) a “motivação para o trabalho é um estudo psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.”

E não é diferente a aplicação do estudo desse tema não só no setor privado como na administração pública, sendo este um ramo do Direito Administrativo, a qual se compromete a buscar por meio de políticas organizacionais, resoluções como a criação de normas, uma gestão de qualidade dentro do órgão em face à população. E para compreender as razões que geram a motivação de um indivíduo em um órgão público é que este trabalho teve como estudo a teoria dos dois fatores do autor Frederick Herzberg que analisa como os aspectos internos e externos influenciam os indivíduos em seu ambiente de trabalho.

Este artigo propôs apresentar uma análise geral dos fatores que influenciam a motivação dos servidores da escola municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira, órgão público localizado no município da Vitória de Santo Antão, tendo como objetivo específico identificar os fatores no ambiente de trabalho que influenciam a motivação dos servidores do setor administrativo com base na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

## **1.1. Justificativa**

O propósito em examinar a forma como os funcionários exercem suas tarefas dentro do ambiente de trabalho deve ser observado com bastante atenção, uma vez que não se trata apenas do bem-estar do próprio indivíduo, mas a maneira como ele representará o órgão em que trabalha. O estado emocional poderá determinar a produtividade no setor que exerce suas funções, sendo assim, um funcionário bem motivado tende de estar mais apto a realizar suas tarefas de forma eficiente, visando prestar um bom serviço à população. Diante desse fato, a administração pública deve investir recursos no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e que promova a motivação de seus funcionários.

A pesquisa buscou uma experiência prática em uma escola pública municipal na cidade da Vitória de Santo Antão - PE onde os funcionários atuam em contato direto com o público, sejam com colegas de trabalho ou com a comunidade local. Para buscar entender como a motivação ocorre na organização é que este trabalho se baseou nos fundamentos do psicólogo e teórico Frederick Herzberg que por meio de suas análises visou ponderar o melhoramento das atividades dos funcionários os quais desempenham seus serviços à população que, por conseguinte, trarão reflexos diretos ao setor da administração pública.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Analisar os fatores que influenciam a motivação dos servidores da Escola Municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar os fatores no ambiente de trabalho dos funcionários auxiliares administrativos da escola que influenciam a motivação com base na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O nicho de entendimento para a compreensão da administração pública abrange, antes de tudo, aspectos estruturais como: Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional e Aspectos Motivacionais, para assim poder avaliar os fatos que geram motivação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. O referencial teórico será a lente de entendimento e o caminho que conduzirá às interpretações dos resultados da pesquisa.

### 2.1 Administração Pública

Os Princípios da administração pública estão codificados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988<sup>1</sup>, os quais formulam os deveres e obrigações do poder público: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Essas diretrizes fazem a administração pública buscar formas de atender à sociedade, procurando por meio da elaboração de outras normas cumprir determinações às necessidades da população. E para atender essa demanda do público faz-se necessário a contratação de agentes públicos. Para Alexandrino (2017, p. 138) “o agente público é a pessoa natural mediante a qual o Estado se faz presente, o agente manifesta uma vontade que, afinal, é imputada ao próprio Estado.” Mas, para a administração pública organizar as atividades compreendidas ao Estado, o Direito Administrativo buscou dividir suas responsabilidades em duas vertentes: uma direta e outra indireta.

A administração direta compreende um conjunto de órgãos, que não possuem autonomia própria, estando esses ligados tanto à União, aos Estados, ao Distrito Federal ou aos Municípios. Para melhor exercer suas atividades e buscar o bem-estar da sociedade é que o poder público goza de determinadas prerrogativas. Assim, nasce o conceito no Direito Administrativo da Supremacia do Interesse Público sobre o Privado, o qual, o Estado, em regra, tem o poder de controle ao intervir em problemas nos quais os direitos da coletividade sobrepõem-se aos dos particulares. Diante dessa ótica, Carvalho (2017) complementa que a atuação de um administrador não visa ao interesse do indivíduo, mas de toda a coletividade.

A segunda vertente no Direito Administrativo está na administração indireta, que foi uma forma do poder público desburocratizar tarefas específicas. Com isso o Estado decidiu a criação de novos entes administrativos, dando a eles poder e prerrogativas. Para Di Pietro (2018, p. 126), a administração indireta “compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; fundações públicas.” Estes entes atuam de forma descentralizadas, onde segundo Mazza (2018) na descentralização, as competências administrativas são dadas a pessoas jurídicas autônomas, criadas pelo Estado. Para Medauar (2018) cada uma dessas entidades vincula-se a um órgão da administração direta, cuja área de competência tenha afinidade com sua atuação específica.

#### 2.1.1 Servidor Público

Para Meirelles (2016, p. 418) “o serviço público é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sobre normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.” Esse conceito caracteriza-se pela relação de qualquer indivíduo ligado ao poder público, o qual sujeita seus serviços com o Estado, sejam essas atribuições efetivas ou temporárias.

Um agente administrativo público efetivo, por exemplo, fica regido a uma norma, -um Regime Jurídico - de seu ente ao qual está ligado, o qual obedecerá a uma estrutura hierárquica.

---

<sup>1</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.Htm) >. Acessado em: 09 mar. 2019.

Segundo Meirelles (2015, p. 93) "são investidos a título de emprego e com retribuição pecuniária, em regra por nomeação, e excepcionalmente por contrato de trabalho ou credenciamento." Existem algumas exceções enquanto a forma de contratação desse tipo de agente podendo ser empregados como servidores públicos, empregados públicos, temporários.

Para Alexandrino (2015, p. 75) "servidores públicos' é utilizada em sentido amplo englobando os servidores públicos em sentido estrito (estatutários) e os empregados públicos." Para estes a sua investidura dá-se por meio de concurso público de provas ou provas e títulos conforme o inciso II do artigo 37 da Carta Magna de 1988 (CF, 1988). O mesmo entendimento é compartilhado por Di Pietro (2018, p. 740), o qual afirma que "[...] servidor público é expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da administração Indireta, com vínculo empregatício".

### **2.1.2 Modelos de Gestão Pública**

A administração pública brasileira iniciou seus primeiros passos no período Brasil colônia, onde as suas primeiras formas de manifestações se deram por meio da gestão das capitâneas hereditárias espalhadas pelos litorais do Brasil. O primeiro modelo administrativo brasileiro foi o patrimonialista, onde nele não existia uma definição lógica do que pertencia ao Estado e aos proprietários particulares. Assim, tudo que estivesse dentro dos limites do império era tido como propriedade do Rei. Segundo Bresser - Pereira (2001), patrimonialismo significa a incapacidade de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. Paludo (2013) complementa que o Estado não procurava prestar serviços à população.

Como forma de suprir essa deficiência veio a segunda reforma administrativa a qual nos remete à visão de Weber (1973) e o estudo do sistema de gestão burocrática onde pela sua análise estrutural busca organizar administrativamente os bens públicos. Paludo (2013) comenta que é possível emparelhar a burocracia a uma forma de poder ou dominação. Para ele o governo teria uma forma de chefia mais estrita e rígida com seus subordinados.

A gestão seguinte foi a gerencial que surgiu depois da metade do século XX como forma de reestruturação do estado em sua maneira de conduzir a administração pública. Também outros fatores contribuíram para o surgimento desse sistema como o avanço da tecnologia ocasionada no pós-Guerra momento este que os Estados Unidos mediam esforços contra o regime comunista da União Soviética. Mas, o principal fator atenuante foi a globalização e a adaptação de novos paradigmas e valores da sociedade perante o Estado. Paludo (2013) analisa que o Estado estava em crise e procurava redefinir seu papel para atender a expansão econômica do Estado.

Para Bresser - Pereira (2001) a reforma administrativa foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Este sistema atual tanto para os funcionários como para os usuários dos órgãos públicos tem como intuito prestar um serviço voltado para a administração pública como atender às necessidades sociais.

## **3 GESTÃO DE PESSOAS**

Conceitualmente, gestão de pessoas tem como propósito administrar uma organização para que indivíduos possam adquirir conhecimentos aplicáveis e possam desempenhar suas tarefas em qualquer organização. Para isso uma organização necessita de um líder que visa compreender o comportamento de cada indivíduo de dentro do ambiente organizacional. Uma vez que cada pessoa por ter personalidades distintas consequentemente tenderá a ter comportamentos diferentes e seu desempenho será o resultado dessa sua personalidade.

Para as organizações a questão não é concentrar seus esforços apenas no valor material do indivíduo como recrutá-lo e colocá-lo em seu setor para que exerça suas tarefas, mas principalmente o valor humano dessas pessoas dentro da organização. Ao analisar o modelo de gestão da administração científica de Taylor <sup>2</sup>vê-se que o indivíduo era apenas uma ferramenta dentro da organização onde essa pessoa “não pensava” e seu trabalho e opiniões eram poucos relevantes dentro da organização.

Foi então que durante o período da teoria das Relações Humanas o trabalhador ganhou um pouco mais de destaque por meio dos estudos feitos pelo pesquisador Elton Mayo<sup>3</sup> que analisou o comportamento dos indivíduos em um experimento que ficou conhecido como “O Experimento de Hawthorne”, que consistia basicamente controlar o nível de iluminação de dentro do ambiente de trabalho com a finalidade de analisar a influência dos efeitos que este teste causaria no desempenho dos trabalhadores. Mas, para sua surpresa, independentemente do nível de iluminação aplicada mais os empregados se empenhavam, pois sabiam que estavam sendo observados pelos pesquisadores e seus trabalhos estavam sendo valorizados, empreendia-se aí um novo conceito: o psicológico. (RENNÓ, 2015)

Atualmente, a gestão de pessoas tem uma visão mais abrangente a respeito do valor humano onde segundo Bergue (2005, p.84), visa o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente que se inserem.” Esses esforços trazem consequências não somente a satisfazer e o bem-estar desses trabalhadores como reflexos na qualidade dos seus serviços diante à população.

### 3.1 Comportamento Organizacional

Consoante o pensamento de Rennó (2015, p.37), “a Cultura Organizacional refere-se aos significados compartilhados que moldam a maneira que seus membros se comportam dentro da organização. São os valores que a maioria dos integrantes daquele grupo social compartilha.” São comportamentos interpessoais da mesma estrutura organizacional que tanto pode ser entre indivíduos de mesma hierarquia como também a nível ascendente ou descendente.

Métodos informais de comportamentos de pessoas dentro de qualquer ambiente definem a cultura interna daquele setor que tanto pode ser uma cultura forte como fraca. Para Rennó (2015, p.40) “uma Cultura forte é aquela na qual os valores principais são respeitados e compartilhados pelos seus membros”.

Esse entendimento tem ligação direta com a Abordagem Comportamental que busca analisar o comportamento de indivíduos dentro de uma estrutura organizacional. Chiavenato (2003, p. 324), “comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.” Assim, o ser humano sente a necessidade interior de conviver em grupos e interagir neles.

A origem da Teoria Comportamental <sup>4</sup>originou-se por meio dos estudos da Teoria das Relações Humanas (que se tratava de um sistema fechado), que teve consequências construtivas para o estudo do comportamento humano. Diante deste contexto a Teoria Comportamental fez um julgamento crítico a Teoria Clássica tanto na forma como as pessoas eram tratadas nas

---

<sup>2</sup> Frederick Taylor foi um estudioso que segundo Chiavenato (2003, p.54): “Veio de uma família de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança”.

<sup>3</sup> Segundo Rennó (2015, p.8), Mayo desenvolveu sua pesquisa dentro de uma indústria na empresa Western Electric, em Hawthorne no ano de 1927.

<sup>4</sup> Chiavenato (2005, p.76), a teoria comportamental é uma decorrência da Escola das Relações Humanas. Surgiu ao redor da década de 1950 com a teoria das decisões, mostrando que a organização é um sistema de decisões: as pessoas estão constantemente tomando decisões a respeito de sua participação e permanência na organização.



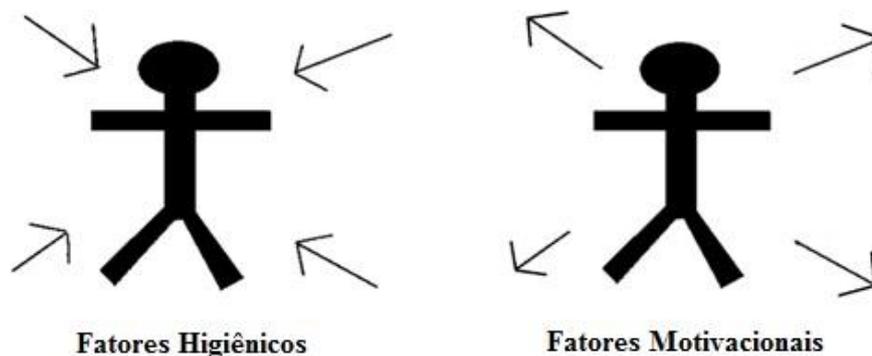
momento, o indivíduo buscará através de uma ação fazer com que a sua satisfação seja suprida. Assim, concluindo o ciclo, tudo se repetirá novamente através de um novo incentivo, pois o indivíduo sempre buscará algo que o incentive novamente.

Entender os aspectos que geram a motivação e as causas que afetam a desmotivação de um indivíduo no ambiente de trabalho é necessário observar que fatores podem resultar essas ações na pessoa. Se as razões dessas ações são internas ou externas do indivíduo, para isso que a teoria dos dois fatores de Herzberg pode melhor distinguir esses dois lados, separando-os para melhor compreensão dos aspectos.

#### 4 A TEORIA DOS DOIS FATORES - FREDERICK HERZBERG

Psicólogo e consultor americano, professor de Administração da Universidade de Utah, Frederick Herzberg, fez significativas contribuições com o estudo do comportamento da motivação de uma pessoa em um ambiente que estiver exercendo suas tarefas. Ele elaborou a teoria dos dois fatores onde segundo Maximiano (2011, p.195), “explica como os motivos presentes na situação de trabalho interagem com os motivos internos de cada pessoa”.

**Figura 2** – Análise de Fatores Externos e Internos.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

A observação correspondente a “Fatores Motivacionais” intui o indivíduo a sentir” satisfação” pela presença de fatores que o incentive ou a “não sentir satisfação” caso esses fatores estejam ausentes. Exemplo: Você passa em um concurso público e é nomeado para um cargo em um órgão federal. Se sente muito feliz e acha o ambiente de trabalho ótimo! Todos os seus companheiros de trabalho são pessoas simpáticas e atenciosas. Mas, o trabalho que lhe deram é passar fax e tirar cópias. Pense agora, você não vai ficar muito motivado no trabalho, não é verdade? Isso foi o que Herzberg notou em sua pesquisa (RENNÓ, 2015).

Consoante a visão analisada por Herzberg observou-se que determinados fatores advindos de formas externas podem não contribuir com a motivação de um indivíduo, esses fatores são chamados higiênicos. Exemplo: Se você for trabalhar em um órgão de um setor administrativo, e notar que o seu chefe finalmente atendeu seu pedido ao comprar os materiais básicos de trabalho como ofícios, canetas, tinta para impressora, isso não fara desse funcionário uma pessoa feliz, uma vez que esses equipamentos dizem respeito apenas às necessidades necessárias ao ambiente de trabalho e não do indivíduo. Ou seja, se esses materiais do exemplo citado estiverem ausentes no ambiente de trabalho ele sentira apenas uma “insatisfação”, contudo se presentes, ele sentira uma “não-insatisfação” (RENNÓ, 2015). Em suma, essa teoria denominou-se em dois aspectos, sendo eles: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. O exemplo da figura 2 mostra como estas ações, representadas pelas setas, estão agindo em relação ao indivíduo, se de fora para dentro (higiênico) ou de dentro para fora (motivacional).

#### 4.1 Fatores Higiênicos:

São fatores externos recebidos pelo indivíduo os quais ele não consegue obter o controle da situação, uma vez que esse fato não depende apenas dele para que ocorra, mas de circunstâncias externas conforme observado na figura 2. No modelo da administração científica esse método extrínseco de incentivo era bastante utilizado como forma de incentivar financeiramente os empregados das fábricas a obter melhores resultados de sua produção. Sendo mais tarde melhor estudado na teoria comportamental que o indivíduo não precisa necessariamente apenas ser bem pago para se sentir motivado, mas fundamenta-se no comportamento individual de cada pessoa e a forma como exerce suas tarefas de forma motivada. Subtendendo o contexto higiene, Herzberg nos remete a lógica conceitual do valor preventivo do ambiente em que alguém estiver inserido, onde segundo seu pensamento:

A higiene opera remover perigos de saúde do ambiente de homem. Não é um curativo; é, bastante, um preventivo. Disposição de lixo moderno, regue purificação, e aéreos controles de poluição não cura doenças, mas sem eles nós devíamos ter muitas mais doenças. Semelhantemente, quando existirem fatores danosos no contexto do trabalho, eles servem para provocar atitudes de trabalho pobre. A melhoria nestes fatores de higiene servirá para remover os impedimentos para atitudes de trabalho positivo. (HERZBERG, 1959, p. 78).

Dessa forma esses fatores higiênicos quando presentes no ambiente apenas impendem a insatisfação de uma pessoa não sendo razão para que essa pessoa se sinta motivada. Essas características são: Condições ambientais de trabalho, Prêmios de produção, Relações com sua chefia, Relações com colegas, Remuneração recebida (RENNÓ, 2015).

#### 4.2 Fatores Motivacionais:

Os fatores intrínsecos, ou internos, estão intimamente ligados com o comportamento desenvolvido por cada pessoa individualmente, uma vez que essa característica depende apenas dele para que ocorra. Segundo Chiavenato (2003, p.334) "estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa". Sendo assim, a motivação é um fator oriundo de dentro do indivíduo para fora, conforme analogia retratada na figura 2, não necessitando necessariamente de estímulos externos para que se desenvolva. Por essa razão, ao não ter autonomia dentro da organização, a pessoa tende a desenvolver um possível bloqueio de criatividade, tornando-se um indivíduo improdutivo nas suas tarefas. Conforme Chiavenato (2003, p.33) "quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação."

As características que geram motivação são: A realização pessoal, O reconhecimento pelo seu trabalho, O trabalho em si, O desenvolvimento profissional e A responsabilidade com o cargo que desempenha.

Uma das características para a pessoa estar continuamente motivada dentro da organização está ligado ao incentivo pessoal nas tarefas que desempenha. Onde segundo Chiavenato (2003) ao substituir tarefas simples por mais complexas no cargo ajudaria o indivíduo em seu crescimento profissional dentro do ambiente de trabalho, oferecendo a eles condições de desafio e satisfação profissional no cargo. A liberdade na execução de tarefas mais complexas estimula e enriquece o conhecimento do indivíduo na busca de novos desafios, gerando capacidade de raciocínio em resolver problemas cada vez mais complexos de dentro da organização. Esta liberdade, dentro das funções, estimula a identificação de novos líderes

que podem enxergar soluções para problemas considerados ainda complexos no ambiente de trabalho. Dessa forma os fatores higiênicos e motivacionais diferem entre si tanto no comportamento como na característica, pois enquanto o primeiro segue o que lhe é determinado o segundo mostra a sua capacidade antes oculta.

**Figura 3** – Fatores Motivacionais e Higiênicos



**Fonte:** Chiavenato, 2007, p. 296.

Para Herzberg, segundo Maximiano (2011, p.197), “o oposto da ‘satisfação’ é a ‘não é satisfação’, enquanto para a ‘insatisfação’ é a ‘não satisfação’, figura 3. A presença de fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável”. Ou seja, se ele tiver um bom relacionamento com seus colegas de trabalho assim com o seu superior e se o próprio local de trabalho apresentar uma infraestrutura adequada melhor ele atuará em suas atividades. Consoante Maximiano (2011, p.197) “quanto melhores, por exemplo, as relações com os colegas, [...] e o ambiente físico de trabalho, melhor será o seu clima. ”

## 5 PROCEDIMENTO E METODOLOGIA

Para o estudo do tema foi necessário considerar determinados métodos de pesquisa os quais contribuíram com a fundamentação do trabalho. Segundo Prodanov (2013, p.24) comenta que "podemos definir método como caminho para chegarmos a determinado fim." Dessa forma, sem um método seria difícil encontrar um caminho para alcançar soluções.

A metodologia utilizada no trabalho uma pesquisa bibliográfica que usa como fundamento autores para embasar as ideias propostas no tema:

A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades. (CHIARA, KAIMEN, et al., 2008).

A escolha desse método embasou-se também numa análise documental dos fatos, como a coleta de informações, por meio de fotografias do ambiente escolar e um questionário com a gestora gerando uma abordagem qualitativa das informações, uma vez que: “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.” (PRODANOV, 2013, p.128)

O órgão municipal em estudo onde a princípio seria efetuado uma entrevista com a gestora da escola, por razões pessoais da mesma, foi alterado para a realização de um questionário do tipo aberto contendo cinco questões referente a assuntos motivacionais dos seus subordinados no órgão. Segundo Prodanov (2013, p.106) a diferença de um questionário para

a entrevista é que o primeiro se faz a elaboração de questões formuladas enquanto o segundo é realizado face a face, o entrevistador mais o entrevistado.

O método qualitativo é considerado genérico, uma vez que se pretende explorar como os fatos desenvolvem-se e se desencadeiam dentro de determinados ambientes. Nessa direção, realizou-se a pesquisa focando a realidade prática ocorrida na escola municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira e os servidores deste órgão tendo como objetivo específico o setor administrativo da escola.

Com os dados coletados da pesquisa, a sua análise teve como cerne identificar os objetivos que influenciam os funcionários no ambiente escolar, dados esses comparados com a teoria dos dois fatores do autor Frederick Herzberg. Destarte, a característica de uma análise qualitativa “conservam a forma literal dos dados, pois o pesquisador decide prender-se às variantes.” (LAVILLE, 1999, p.227).

O primeiro passo documental foi a elaboração de um questionário com a diretora da Escola Municipal Jornalista Júlio de Siqueira. A gestora é uma funcionária contratada pela Prefeitura e por razões de privacidade ela será identificada apenas pela letra “G”.

Referente a questões abertas segundo Prodanov (2013, p.109), “nas questões abertas, os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas.” As perguntas abertas buscam ainda da pessoa respostas mais argumentativas sobre o assunto, pretendendo-se chegar a uma melhor interpretação das informações.

À vista disso, a gestora respondeu a questões referentes a procedimentos de como administrar a escola, como definir as normas internas, as regras e regulamentos das atividades dos seus funcionários, e qual o seu relacionamento com esses subordinados. As contribuições das respostas foram analisadas e comparadas com a hipótese do teórico Herzberg mediante a teoria dos dois fatores e sua aplicação no ambiente escolar.

## **5.1 Apresentação do local pesquisado**

A escola municipal estudada chama-se “Jornalista Júlio Augusto de Siqueira” e está localizada na cidade da Vitória de Santo Antão, município pernambucano, com uma população estimada em 2018, de 137.915 habitantes<sup>6</sup>. Neste ambiente trabalham 31 funcionários divididos em diversas funções, sendo o foco de estudo da pesquisa a área administrativa da secretaria escolar que é composta por 4 servidores, local onde se realizam as atividades burocráticas do órgão como protocolos de documentos, elaboração de ofícios entre outras atividades. A secretaria presta serviços direto à comunidade atendendo a alunos e aos pais.

Afastado cerca de 4 Km do centro da cidade, o prédio do órgão foi construído e fundado no ano de 1998 sendo de uma infraestrutura relativamente pequena comparada com outras escolas do mesmo município. Ela atende basicamente o ensino fundamental com crianças matriculadas da própria comunidade. Os anos iniciais compreendem desde a alfabetização, com alunos a partir dos 4 anos de idade até o 5º ano do ensino fundamental. Os servidores desta escola atuam em dois expedientes, com turnos de segunda-feira à sexta-feira das 7:00 às 12:00 (turno da manhã) e das 12:00 às 17:00 (turno da tarde). Sua construção teve como objetivo evitar a evasão de crianças da comunidade, das salas de aulas, por falta de uma logística que os levassem a escolas mais próximas do centro urbano da cidade.

---

<sup>6</sup> Vitória de Santo Antão. IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/vitoria-de-santo-antao/panorama>>. Acessado em 14 fev. 2019.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Esse primeiro momento analisou-se o questionário com cinco questões do tipo aberta que foi enviado a gestora “G”, no dia 2 de maio de 2019, com assuntos referentes à Teoria dos dois Fatores de Herzberg. É importante ressaltar que "através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação." (DESLANDES, 1994, p.74)

A ideia proposta à gestora da escola era a realização de uma entrevista gravada em áudio, mas por razões alegadas a falta de tempo da mesma a um encontro presencial ficou acordado a ambas as partes a emissão das questões por e-mail que, por conseguinte, a gestora “G” as enviou respondidas ao entrevistador no mesmo dia. A diretora ainda afirmou ao pesquisador que não autorizaria, tanto o registro do áudio como a publicação de seu nome neste trabalho.

Nesse contexto, pela análise dos resultados coletados foram observadas respostas bastante sucintas e objetivas por parte da gestora da escola, demonstrando resistência a alguns assuntos, contudo as respostas apresentaram pontos fundamentais para a exploração do estudo sobre a motivação dos funcionários da escola.

Os pontos apresentados pela gestora no questionário incluíram: O conforto em um ambiente harmonioso, a segurança do local de trabalho e a independência de seus subordinados, no sentido de que eles exerçam suas funções sem coerção de suas tarefas o que poderia gerar intimidação prejudicando a sua motivação. Esta entrevista pode ser verificada no Anexo A.

A primeira questão observada foi o fato de que para a gestora “G”, um funcionário necessita o mínimo de ferramentas básicas para executar suas funções, além de uma boa infraestrutura no ambiente que desempenha essas tarefas. Conforme Rennó (2015), para Herzberg, condições de trabalho são fatores primordiais a fim de uma pessoa sentir-se “não insatisfeito” dentro de uma organização, o que é diferente de uma pessoa “insatisfeita”.

Quando questionada sobre o fato em dar mais liberdade aos funcionários para que eles possam ter mais iniciativas em suas funções administrativas, a gestora “G” posicionou-se afirmando que pode haver um melhor desempenho das atividades, mas para isso é essencial bastante comunicação em ambos os lados, tanto o gestor como os funcionários. Segundo Rennó (2015) ao dar mais autonomia aos indivíduos dentro de um ambiente eles tendem a ter um comportamento mais construtivo em suas funções.

Outro ponto questionado foi se para uma pessoa exercer suas funções de forma mais motivada o indivíduo precisaria ser incentivado financeiramente. A entrevistada “G” discorda, tendo uma opinião bem objetiva sobre este tema, afirmando que havia um conhecimento dos seus funcionários quanto ao valor pago a eles de sua remuneração, a distância de deslocamento até o local de trabalho e o cargo o qual escolheram. Chiavenato (2003, p. 333) comenta que "[...] tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: O trabalho era considerado uma atividade ‘desagradável’ e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais." Atualmente, diferentemente do “*taylorismo*”, hoje o fator remuneratório não é aceito como um requisito prioritário a motivar trabalhadores nos órgãos públicos, uma vez que incluem ainda características psicológicas, como o reconhecimento por alguma atividade.

Ao avaliar a sua forma de gestão, no órgão escolar, a gestora considerou apropriada e que para isso, tem que haver a participação de todos os colegas de trabalho. Para Herzberg (1959), as práticas administrativas sendo um fator extrínseco (ou externo) têm a possibilidade de verificar se uma pessoa se encontra apta a atuar em qualquer setor ou departamento de uma organização.

A gestora “G” complementou ainda de forma mais genérica que o atual sistema de governo não deve ser nem rígido, nem flexível, porém com um posicionamento justo. Para

Herzberg (1959) as políticas de uma organização são normas que buscam aperfeiçoar a forma como as pessoas desempenham melhor suas funções de dentro da organização.

A segunda etapa da pesquisa foi a análise documental das fotos registradas na escola que podem ser encontradas no Anexo B, mostrando o setor administrativo (figuras 4 e 5) com equipamentos de uso diário dos funcionários: Armários e computador; - devido a ação do tempo, encontrando-se em mal estado de conservação; velhos, enferrujados e obsoletos para o uso diário.

Herzberg (1959) afirma que condições de trabalho sendo um fator higiênico é essencialmente relevante para que o indivíduo possa exercer suas tarefas com o mínimo de requisitos básicos de condições de trabalho.

A gestora “G” depreendeu que não somente a secretaria da escola como todo o prédio está passando por uma reforma geral e que este acontecimento poderia contribuir com a satisfação de trabalho dos seus subordinados. Tanto no objetivo geral da pesquisa que incluem todos os funcionários como no específico relacionado aos servidores da secretaria da escola.

## **7 RESULTADO DOS DADOS**

Diante da análise dos dados coletados e com base na teoria dos dois fatores do autor Frederick Herzberg verificou-se que as respostas do questionário com a gestora apresentaram pontos concordantes a aspectos motivacionais. Os pontos referem-se principalmente a fatores externos, ou higiênicos, como: A cooperação entre os funcionários; uma forma de gestão justa da diretora “G” aos seus subordinados; a atribuição de autonomia nas funções para identificar possíveis novos líderes capazes de assumir maiores responsabilidades; e principalmente a comunicação. A gestora “G” também concorda que seus funcionários necessitam de requisitos mínimos de ferramentas de trabalho para exercerem suas atividades de forma mais motivada.

Uma das formas de requisitos mínimos citada pela diretora foi a reforma que o prédio da escola estava passando, porém, sem mencionar a compra ou substituição de equipamentos velhos por novos, conforme demonstrado no setor da secretaria da escola, Anexo B (figuras 4 e 5). Logo, a afirmação nesse quesito pela “G” não foram categóricos, uma vez que a reforma da escola a qual está em andamento e terá um prazo estimado de quarenta dias. A gestora ainda ressalta que há empenho por parte dos órgãos responsáveis no intuito de acomodar seus funcionários para melhor motiva-los em um ambiente físico e aprazível.

A diretora “G” menciona que a cooperação e a solidariedade entre os servidores da escola em ajudar-se de forma recíproca nas tarefas, além de anular um ambiente negativo pode contribuir a compartilhar conhecimentos, gerando motivação ao realizar suas tarefas. Embora, quanto ao fator motivacional da teoria de Herzberg, o indivíduo não depende apenas de aspectos externos para se sentir motivado como também de características intrínsecas capazes de gerarem novos desafios, adquirindo com isso responsabilidades com o cargo que desempenha podendo desenvolver-se e crescer profissionalmente.

Segundo análises comparadas pela teoria do autor Frederick Herzberg, a respeito de satisfação ou não satisfação, pode-se inferir que os servidores da escola municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira apresentam aspectos característicos pelas duas vertentes. Tanto no requisito extrínseco como intrínseco; pelo fator higiênico, o ambiente pode caracterizar influências na forma como os funcionários desempenham suas funções diárias. Já pelo fator motivacional, o funcionário é capaz de motivar-se por meio de novos desafios em suas funções.

Ainda retomando o fator higiênico, da teoria de Herzberg, nas observações registradas tanto ao aspecto do objetivo específico da pesquisa como no objetivo geral, observou-se que houve limitações no quesito equipamentos do órgão da secretaria escolar, Anexo B (figuras 4 e 5). E que pela análise do questionário em vários pontos percebesse-se que a gestora buscou

ressaltar que atualmente a escola vem passando por uma reforma onde futuramente essas melhorias na estrutura do prédio trarão benefícios, como a segurança do ambiente de trabalho tanto para os funcionários como aos estudantes e a comunidade local.

A pesquisa apontou que o órgão atende a alguns aspectos da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, tanto motivacionais como higiênicos, mas que os resultados não são conclusos, uma vez no meio da pesquisa, a escola entrou em reforma e teve o prazo de quarenta dias para condições propícias de funcionamento. Logo, a análise dos resultados ficou comprometida, uma vez que a reforma teve início no final do mês de abril, tendo prazo superior até a conclusão deste trabalho.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou estudar os aspectos dos fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho do setor administrativo dos funcionários da escola municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira na cidade da Vitória de Santo Antão, tendo ainda uma visão geral do ambiente de trabalho. Para a realização do estudo do tema utilizou-se a coleta de dados por meio de um questionário aberto realizado com a gestora da escola e o registro documental de fotografias do ambiente escolar.

O trabalho buscou fazer a análise das informações encontradas na coleta de dados, realizados no órgão, concomitante as pesquisas teóricas do autor Frederick Herzberg e sua relação com a motivação dos funcionários da escola pesquisada, tendo como foco o setor administrativo do órgão. Contudo, devido a reforma do colégio, mencionada pela gestora, as análises ficaram inconclusas para se chegar a um diagnóstico metuculoso do tema proposto na investigação. Ainda assim, a pesquisa não esgota o assunto uma vez que possui uma ampla literatura e encontra-se em constante mudança, pois envolve ainda aspectos emocionais (psicológicos).

O objetivo foi identificar a importância de um ambiente que propicie melhor potencial dos servidores públicos com reflexos direto à sociedade. O tema propõe também uma reflexão de como esses fatores podem influenciar o psicológico e emocional de indivíduos e a forma como eles podem espelhar a qualidade do atendimento no setor público.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo descomplicado**. 8 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Método, 2015.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo descomplicado**. 25 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Método, 2017.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Editora Educus, 2005.

BRESSER - PEREIRA, Luiz Carlos. "Do Estado patrimonial ao gerencial." In: SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge. (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

CARVALHO, Matheus. **Manual de direito administrativo**. 4. ed. rev., ampl. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2017.

CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª Edição. Editora Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CF 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.Htm) >. Acessado em: 09 mar. 2019, 21:43:14.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**/Suely Ferreira Desandes, Otavio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Miniayo(organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 31. ed. rev., atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

GOOGLE STREET VIEW. Disponível em: <<https://goo.gl/maps/R41t7vHZsoUpcede7>>. Acessado em 10 mai. 2019, 23:17:35.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara B.. **Motivação para Trabalhar**. 2ª Edição - 1959.

HOUAISS, Antônio; Vilar, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 3 ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008. Elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Bando de dados da língua portuguesa S/C Ltda.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas** / Christian Laville e Jean Dionne; tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre :Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo**. 21 ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42ª. ed. atual. São Paulo. Malheiros. 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública (Teorias e Questões)**. Rio de Janeiro. 2ª edição revista e atualizada. Elsevier, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**. Artigo web. Disponível na internet. Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar de Freitas. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos: teoria e mais de 800 questões**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

WEBER, Max. **O Político e o cientista**. Lisboa: Editorial Presença, 1973.

**ANEXO A** – Entrevista de Levantamento de dados sobre aspectos motivacionais dos servidores públicos da Escola Municipal Jornalista Júlio Augusto de Siqueira.

Esta entrevista visa compreender como alguns fatores podem, ou não, influenciar na motivação de indivíduos em seu ambiente de trabalho. A entrevista possui nove questões do tipo aberta o qual será dirigida à gestora da escola municipal, a qual responderá a assuntos referente ao tema proposto. As respostas desta entrevista, sob autorização da própria entrevistada, serão gravadas em áudio para análise futura.

1) Diante dos fatos que os funcionários para exercerem suas funções diariamente necessitam de requisitos mínimos de trabalho. A senhora acredita que a melhoria na infraestrutura desse ambiente de trabalho influencia o desempenho desses servidores?

Sim! Um ambiente com infraestrutura que possa proporcionar conforto e segurança desde a parte pedagógica até a estrutura física. Atualmente escola está passando por reforma para melhor atender aos alunos e aos funcionários.

2) A senhora acredita que dar liberdade, ou seja, mais autonomia aos funcionários dentro da organização pode estimular na identificação de novos líderes capazes de enxergar respostas para problemas considerados antes sem solução?

Acredito, pois uma boa gestão dá-se com muita comunicação com seus liderados, fazendo necessário ouvir pais, alunos e funcionários.

3). Qual o seu posicionamento como gestora da escola sobre a remuneração que é paga aos seus funcionários? A senhora acredita que isso pode influenciar a forma como eles exercem suas funções no trabalho?

Não! Apesar de todos ser efetivos e de outras cidades, estavam cientes em relação ao valor que ganhariam.

4) A senhora considera a atual forma de gestão mais apropriada ou se indicaria outra forma de gestão e como seria essa segunda forma de gestão?

Sim! Acho apropriada! A gestão que tem a participação de todos. Uma gestão em conjunto.

5) A senhora acredita que o atual sistema de governo permite que a senhora aplique uma forma mais flexível de gestão ou se essa forma tem que ser mais rígida?

Acredito em uma gestão justa, a qual permite desenvolver nosso trabalho de forma integra, com a inclusão de todos.

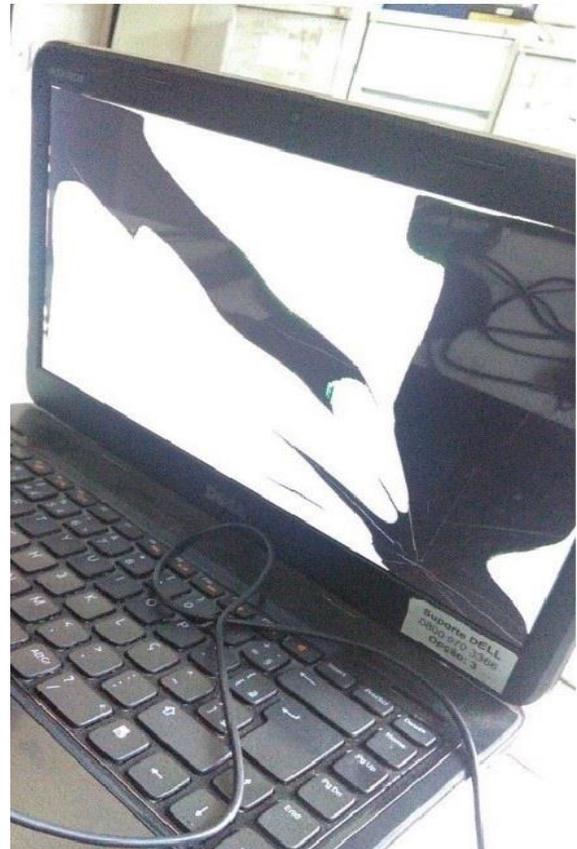
**ANEXO B** – Fotos do setor administrativo da Escola: Armário e Computador e a Estrutura Externa do Ambiente.

**Figura 4** - Armário do setor administrativo



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

**Figura 5** - Computador



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

**Figura 6** - Fachada da estrutura da escola



**Fonte:** Jonath Wyllams, 2016.

**Figura 7** - Fachada externa da escola.



**Fonte:** Google Street, 2013.