

**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA**

**ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS**

**FATORES HIGIÉNICOS E MOTIVADORES DOS FUNCIONÁRIOS  
PÚBLICOS:**

**UM ESTUDO DE CASO COM RECURSO À TEORIA  
DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

**SÍLVIA DIANA ALMEIDA COELHO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Coimbra, 2012



**FATORES HIGIÉNICOS E MOTIVADORES DOS  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS:**

**UM ESTUDO DE CASO COM RECURSO À TEORIA DOS DOIS  
FATORES DE HERZBERG**

**SÍLVIA DIANA ALMEIDA COELHO**

**Dissertação apresentada ao ISMT para obtenção do grau  
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional**

**ORIENTADOR: Professor Doutor Francisco Fontes**

Coimbra, setembro de 2012

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste projeto só foi possível com os contributos de alguns professores, familiares e amigos que não podem deixar de ser aqui destacados pois abdicaram do seu tempo para me auxiliar e orientar neste trabalho.

Por essa razão, e não menosprezando todos aqueles que aqui não forem mencionados, desejo expressar sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Doutor Francisco Fontes, pela sua disponibilidade, atenção e apoio prestado ao longo deste projeto.

À Professora Doutora Margarida Pocinho por toda a ajuda e aconselhamento que me forneceu, bem como pela sua pronta disponibilidade para esclarecimento de dúvidas.

Agradeço também à Mestre Maria Pinto por toda a disponibilidade demonstrada durante estes dois anos e a boa representação do ISMT.

Agradeço igualmente à organização onde realizei o estudo. Foi fundamental para alcançar estes resultados a sua prontidão na resposta e aceitação do estudo, bem como a possibilidade de utilizar as plataformas da organização para a rápida difusão dos inquéritos.

Agradeço igualmente à minha família, especialmente aos meus pais e irmão pelo apoio incondicional, paciência e compreensão que demonstraram sempre ao longo de todo este trabalho. Sem eles este a sua realização não seria possível.

Agradeço de forma coletiva aos meus amigos pelo apoio, incentivo e disponibilidade com que me apoiaram e ajudaram na consecução prática do trabalho.

Deixo um agradecimento muito especial à minha amiga Paula Godinho que me auxiliou e apoiou nos últimos cinco anos, tornando possível a realização deste estudo na entidade em questão, bem como as suas diversas opiniões construtivas que me foram orientando ao longo do trabalho.

**OBRIGADA A TODOS!**

## **RESUMO**

Este trabalho de investigação aborda o tema da motivação dos funcionários públicos, tendo como base a teoria do autor Frederick Herzberg. A investigação é suportada pelo estudo de caso, realizado numa entidade pública da área da grande Lisboa. O principal objetivo foi analisar e explicitar a motivação dos colaboradores desta organização na atualidade, verificando se existem ou não diferenças e se as mesmas são significativas em relação ao estudo inicial do autor da Teoria dos Dois Fatores. A motivação é também relacionada com o desempenho dos funcionários públicos, descrito pela nota da avaliação do seu desempenho.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Administração Pública; Motivação; Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; Desempenho; SIADAP.

## **ABSTRACT**

This research addresses to the issue of motivation of civil servants, based on the theory of the author Frederick Herzberg. The research is supported by the case study conducted in a public entity of the major Lisbon area. The main goal was to, currently, analyze and explain the motivation of civil servants, checking whether there are differences and whether they are significant in relation to the initial study of the author of the theory of two factors. Motivation is also linked to the performance of civil servants, analyzed through the note of the evaluation of employee's performance.

## **KEY-WORDS**

Public Administration; Motivation; Herzberg Two Fator Theory; Performance; SIADAP.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AP – Administração Pública

Cit. in. – Citado em

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Et. al. – Outros autores

GPO – Gestão por Objetivos

ISMT – Instituto Superior Miguel Torga

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão de Avaliação de Desempenho da  
Administração Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

# ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>II</b>
<b>PALAVRAS-CHAVE</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>KEY-WORDS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>VIII</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
<b>1. MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1. Definição de motivação e a importância da mesma no contexto público .....	3
1.2. Teorias da Motivação .....	5
1.2.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	5
1.2.2. Teoria das Necessidades de McClelland.....	6
1.2.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....	7
1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom.....	8
1.2.5. Teoria da Equidade de Adams .....	9
1.2.6. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham .....	10
1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg – crítica e estudos associados .....	10
<b>2. GPO E O SIADAP</b> .....	<b>13</b>
2.1. Gestão por Objetivos .....	13
2.2. SIADAP .....	14

2.2.1. SIADAP 1 – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	14
2.2.2. SIADAP 2 – AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES.....	14
2.2.3. SIADAP 3 – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
3.1. Objetivos e hipóteses de investigação .....	16
3.2. Técnicas de investigação .....	16
3.3. Envio, recolha e tratamento dos dados .....	18
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
4.1. Análise Descritiva.....	19
4.2. Verificação das Hipóteses .....	25
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação Final SIADAP 2 e 3 .....	19
Figura 2. Avaliação de Desempenho e Motivação .....	26

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Hierarquia das Necessidades de Herzberg.....	6
Quadro 2. Teoria das Necessidades de McClelland .....	7
Quadro 3. Caraterização geral da amostra.....	19
Quadro 4. Análise dos dois fatores: medidas de tendência central e de dispersão.....	20
Quadro 5. Fatores que motivam para um bom desempenho .....	22
Quadro 6. Ordem de importância para o bom desempenho .....	22
Quadro 7. Fatores de insatisfação .....	19
Quadro 8. Ordenação dos fatores de maior insatisfação .....	23
Quadro 9. Contingência entre motivação e avaliação de desempenho.....	24
Quadro 10. H1: Teste da Homogeneidade das Variâncias e ANOVA.....	25
Quadro 11. H1: Post-hoc TUKEY.....	25
Quadro 12. H2: Correlação entre reconhecimento e motivação.....	27
Quadro 13. H3: Correlação entre relacionamento entre colegas e a motivação.....	28
Quadro 14. H3: Correlação entre políticas da organização e valor da última avaliação de desempenho .....	29



## **INTRODUÇÃO**

A Administração Pública (AP) portuguesa tem sofrido profundas alterações ao longo dos últimos anos. Sucessivos governos apostaram na sua reestruturação, recorrendo a objetivos específicos para tornar a AP mais moderna, eficiente e simplificada, aproximando-se assim do funcionamento de uma empresa privada.

Estas sucessivas mudanças interferem com o funcionário público, a sua motivação e produtividade.

A preocupação com a motivação dos trabalhadores não existe desde sempre. Manifestou-se sobretudo a partir do surgimento da Teoria Comportamental que “marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais” (Chiavenato, 2004, p.324).

Atualmente, a importância das pessoas para as organizações é basilar e as mesmas devem estar motivadas para assim auxiliarem a organização no alcance dos objetivos propostos.

Apesar da grande diversidade de estudos e teorias na área da motivação, os trabalhadores públicos são ainda pouco estudados. Sobre os mesmos deve ter-se um especial cuidado pois uma organização pública é diferente de qualquer outra e os pressupostos motivadores podem ser bem distintos dos encontrados numa empresa privada, como alguns estudos o indicam.

Outro aspeto importante e a ter em conta é a conjuntura atual de crise no país, onde os funcionários públicos estão a ser abrangidos por medidas como cortes salariais, congelamento de progressões na carreira e maiores exigências em termos de desempenho.

Este trabalho pretende proporcionar uma melhor compreensão dos principais fatores motivadores dos trabalhadores do setor público, analisando os fatores geradores de motivação e de insatisfação nos colaboradores, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

São estabelecidas comparações entre o que Herzberg concluiu do seu estudo, no fim dos anos cinquenta, e o que foi constatado atualmente. Interessa verificar as diferenças encontradas, tendo em consideração os anos que separam as pesquisas, os diferentes tipos de organizações e a cultura tão díspar dos dois países dos estudos.

Também é analisada a possível existência, ou não, de uma relação entre a motivação dos membros e o seu desempenho. Sendo que este último é observado através da nota atribuída na última avaliação a que foram sujeitos, visto que o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho (SIADAP) é a ferramenta da AP para medir o desempenho.

Em termos académicos, este trabalho pretende contribuir para o conhecimento mais profundo da motivação dos funcionários públicos portugueses e da relação entre o desempenho e a motivação dos mesmos.

O estudo inicia com uma revisão bibliográfica que integrou a definição de motivação e a sua relevância no setor público, uma abordagem às principais teorias de motivação e uma análise à Gestão por Objetivos (GPO) e ao SIADAP. Seguidamente é apresentado um estudo de caso para uma melhor análise, descrição e compreensão do fenómeno. Este estudo de caso quantitativo visa abranger o maior número possível de colaboradores, caracterizando-os, analisando a sua motivação, e a sua mais recente avaliação de desempenho. O estudo é realizado recorrendo a um inquérito por questionário validado estatisticamente.

A pergunta de pesquisa que orienta esta investigação é a seguinte:

Como se caracteriza a motivação dos funcionários públicos e em que medida a mesma influencia o seu desempenho?

Este estudo é constituído pelas quatro hipóteses de investigação seguintes:

H1 - Os membros da organização com melhores classificações de desempenho são os que mais valorizam os fatores motivadores/intrínsecos.

H2- Quanto maior for o reconhecimento, maior será a motivação dos membros.

H3- As relações entre colegas influenciam a motivação dos indivíduos.

H4- Os membros que consideram as políticas da organização desadequadas são os que têm classificações de desempenho mais baixas.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **1. MOTIVAÇÃO**

#### **1.1. Definição de motivação e a importância da mesma no contexto público**

Foi sobretudo a partir da década de cinquenta do século transato que o conceito de motivação foi mais desenvolvido, dando forma a diversos conceitos e teorias (Robbins, 2002).

De acordo com este autor (2002, p.132) motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa ao alcance de uma determinada meta”. Sendo que intensidade é o esforço despendido pelo indivíduo, que deve ser conduzido numa direção. O esforço deve ir ao encontro dos objetivos pretendidos pela organização e ainda ser medido pela quantidade de tempo que a pessoa o consegue manter.

Pinder (cit in Cunha, Rego, Cunha & Cabral - Cardoso, 2006, p.154) define motivação como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Por sua vez, Bilhim (2009) caracteriza o conceito de motivação como a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo que esse esforço está condicionado à forma como a entidade satisfaz algumas das necessidades dos seus colaboradores.

Quanto maior motivação os indivíduos tiverem para dar 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, Denhardt, & Aristigueta, 2002).

Quando os colaboradores não se encontram motivados, podem ocorrer consequências negativas relacionadas com a sua saúde física e mental. Para Maciel & Sá (2007) a organização pode sentir os seus efeitos com a perda dos padrões de produtividade, desempenho e qualidade. Há também um acréscimo dos níveis de stress e absentismo.

Apesar de não existir consenso quanto à sua definição, a motivação é o conceito central em Comportamento Organizacional e uma das atribuições centrais de um Gestor de Recursos Humanos (Cunha et al., 2006).

A motivação é importante em todo o tipo de organizações mas tem um valor acrescido na AP. Contudo, os investigadores raramente se dedicavam ao estudo dos funcionários públicos e só agora esta área está a ser um pouco desenvolvida.

Apesar de alguns autores considerarem, através de estudos realizados, não haver diferenças entre as organizações públicas e privadas no que concerne à motivação intrínseca e extrínseca, vários outros estudos refutam esta ideia.

Rainey (1982) encontrou diferenças significativas entre os gestores dos setores público e privado no que respeita à perceção da importância dos diferentes tipos de recompensas. Em contraste com os gestores privados, os públicos vêem o trabalho para o serviço público e a forma deste em ajudar os outros como algo importante. Entendem o pagamento, o estatuto e o prestígio como fatores de menor importância.

Para Behn (cit in Denhardt et al., 2002) a motivação é mesmo um dos três principais temas da gestão pública. O facto dos funcionários públicos estarem motivados é fundamental se quisermos que estes cumpram as suas responsabilidades para com os cidadãos e a comunidade que os mesmos servem. Apesar disso, ainda existe a ideia de que estes indivíduos são, na sua maioria, preguiçosos e desmotivados. Segundo o autor, esta ideia não surge por acaso, apontando três razões: as recompensas e incentivos disponíveis pelos gestores e diretores públicos são limitados, o que conduz a uma maior dificuldade em motivar os seus subordinados; as pessoas que escolhem fazer carreira no setor público são menos atraídas por objetivos e preferem a segurança do seu emprego; e a motivação é mais complexa em organizações públicas porque muitas vezes os objetivos são mais ambíguos do que nas privadas.

Para Silva (2008) a escassez de recursos financeiros, a descontinuidade na gestão e os salários por vezes pouco aliciantes, constituem fatores que levam muitos indivíduos a não pretender ingressar nos quadros da AP.

Alguns autores caracterizam aspetos como a participação no processo de decisão política, a atração pelo interesse público, a filantropia e o auto sacrifício como os fatores motivadores dos funcionários públicos. (Camilleri cit in Galhanas, 2009).

## **1.2. Teorias da Motivação**

Na literatura atual são caracterizadas e distinguidas as teorias gerais de motivação humana, as específicas e ainda as de conteúdo e de processo.

Enquadram-se nas gerais as que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional. Serve de exemplo a teoria de Maslow, que foca necessidades gerais do Ser Humano e que pode ser aplicada para além do trabalho. As organizacionais incidem diretamente sobre o comportamento organizacional e os conteúdos do trabalho (Cunha et al., 2006).

São ainda caracterizadas duas grandes abordagens motivacionais em contexto organizacional – as teorias de conteúdo e as de processo.

As teorias de conteúdo visam compreender os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. Estas abordagens estão relacionadas, sobretudo, com a identificação das necessidades internas e de como estas são priorizadas dentro dos indivíduos. As principais teorias inseridas nesta caracterização são a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades de McClelland, e a dos Dois Fatores de Herzberg.

No que respeita às teorias de processo, estas focam-se nos processos cognitivos que explicam ações e descrevem os mecanismos através dos quais o comportamento dos indivíduos é despoletado, direcionado e sustentado. Enquadram-se aqui a Teoria das expectativas de Vroom, da Equidade de Adams e a Definição de Objetivos de Locke e Latham (Santos, 1999).

Existem mais teorias motivacionais, mas são estas, atrás referidas, que serão explicitadas neste trabalho.

### **1.2.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Maslow formulou, em 1954, a teoria “mais largamente conhecida e divulgada classificação das necessidades”. O autor definiu uma hierarquia de cinco necessidades, estas por sua vez agrupadas em duas categorias fundamentais (Umbelino, 2001, p. 8).

## Quadro 1

*Hierarquia das Necessidades de Herzberg.*

<b>Necessidades Secundárias ou de nível superior</b>	<b>Necessidades de auto realização</b> – Engloba a competência, crescimento e potencial.
	Necessidades de auto estima - São exemplos a autoconfiança, reconhecimento e estatuto.
	Necessidades sociais - São exemplos o desejo de associação, pertença e amizade.
<b>Necessidades Primárias ou de nível inferior</b>	Necessidades de segurança – Através do evitamento da ameaça, perigo e privação.
	Necessidades fisiológicas – São exemplos a necessidade de ar, alimento e sexo.

As duas necessidades de base da hierarquia estão relacionadas com a preservação e conservação pessoal e, assim sendo, são chamadas de primárias ou de nível inferior. As restantes visam a identidade sócio individual e são classificadas como secundárias ou de nível superior (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Para Maslow, apenas as que não estão satisfeitas têm potencial motivador. Uma necessidade secundária ou de nível superior só pode ser suprimida quando as inferiores tiverem já sido realizadas (Umbelino, 2001).

Segundo a teoria, quando os indivíduos atingem o patamar mínimo de satisfação na necessidade que se encontram, sentem vontade de realizar o próximo nível. Acontece que a necessidade, ao ser satisfeita, deixa de ser motivadora, havendo necessidade de alcançar outra acima da mesma (Ferreira et al., 2011).

Vários autores, como Robbins (cit in Umbelino, 2001), referem a importância da teoria, principalmente na área dos Recursos Humanos. Contudo, a pesquisa empírica efetuada ao longo do tempo não confirma os pressupostos teóricos fundamentais da mesma, esperando-se mais investigação.

### 1.2.2. Teoria das Necessidades de McClelland

Os trabalhos de Murray, desenvolvidos por McClelland, originaram a Teoria das Necessidades. Esta caracteriza três necessidades básicas que apresentam variação entre os indivíduos e motivam para um melhor desempenho. São elas a necessidade de realização, de poder e de afiliação. (Ferreira et al., 2011).

Quadro 2

*Teoria das Necessidades de McClelland.*

**Necessidade de realização** – Desejo de querer ser excelente e bem-sucedido. O indivíduo tem preferência por situações de trabalho desafiantes e competitivas.

**Necessidade de poder** – Desejo em influenciar e controlar o comportamento de outros. O indivíduo tem preferência pelo estatuto e prestígio, em detrimento do desempenho.

**Necessidade de afiliação** – Desejo de ser aceite pelos outros e ter amizades. O indivíduo tem preferência por situações cooperantes em detrimento das competitivas.

Apesar da contribuição da Teoria das Necessidades para o Comportamento Organizacional e para o melhor entendimento da motivação laboral, são apontadas algumas críticas como a sua validade preditiva questionável, o facto de algumas necessidades, segundo McClelland poderem ser alteradas na idade adulta, contrariando vários estudos que provam a determinação de algumas necessidades ainda na infância e a questão da Teoria das Necessidades não ter aplicação universal. Adler e outros autores consideram que, por exemplo, a necessidade de realização tal como McClelland a caracteriza não pode ser aplicada no nosso país devido às características específicas dos indivíduos (cit in Umbelino, 2001).

### 1.2.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Em 1959 o psicólogo Frederick Herzberg publicou “*Motivation to Work*”. Esta viria a ser a sua principal obra, fazendo nascer também uma das mais conhecidas e prestigiadas teorias da motivação.

Esta teoria surgiu com o estudo realizado por Herzberg e a sua equipa a um grupo de engenheiros e contabilistas na área industrial de Pittsbourg, nos Estados Unidos da América. Foi pedido a estes que referissem um momento em que se tivessem sentido excepcionalmente bem no trabalho e outro em que se tivessem sentido muito mal. Ambas as questões podiam ser respondidas com base no emprego atual ou outro que os indivíduos já tivessem tido.

Concluído o estudo, Herzberg observou que a motivação laboral é composta por dois fatores independentes e específicos (Pinto, 2002).

No estudo realizado, notou-se que quando existia uma atitude positiva e contentamento do trabalhador com o seu emprego isso se devia, essencialmente, à

conclusão das tarefas. A atitude negativa e o descontentamento do trabalhador face ao emprego deviam-se, sobretudo, às condições que rodeavam o mesmo (Herzberg, 1993).

Os primeiros fatores, que o autor caracterizou como higiênicos, são extrínsecos – referem-se ao contexto em que o trabalho é realizado. Quando estão presentes num grau elevado evitam a insatisfação do indivíduo e quando são escassos provocam insatisfação. O que estes fatores não geram, por sim só, é motivação (Ferreira et al., 2011). Eles também não têm grande influência no comportamento dos empregados. Segundo Chiavenato (2002, p.87) a “expressão higiene serve exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio”.

São fatores higiênicos as condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, o tipo de supervisão e as políticas da organização e da administração (Herzberg, 1993).

O segundo conjunto caracterizado por Herzberg (1993) inclui aspetos como o progresso na carreira, a responsabilidade pelo trabalho desempenhado, o gosto pelo trabalho em si mesmo, o reconhecimento e a realização. Estes foram classificados como fatores motivadores e estabelecem a relação entre o indivíduo e o próprio trabalho sendo, por isso, considerados intrínsecos. Quando presentes, eles conduzem a um elevado nível de motivação, estimulando os indivíduos a um melhor desempenho (Pinto, 2002).

Para Herzberg “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.” (cit in Junior & Oliveira, 2009, p.8).

Por fim, se os gestores pretenderem motivar os seus colaboradores, têm de procurar satisfazer os fatores motivadores, mas se pretenderem apenas colaboradores não insatisfeitos, têm de preocupar-se apenas com os fatores higiênicos (Freitas, 2006).

#### **1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom**

Formulada em 1964 pelo psicólogo Victor Vroom “é uma abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente.

O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa” (Cunha et al., 2006, p.171). A teoria, segundo estes autores assenta em três pressupostos (2006, p.266):

- Atratividade ou importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho.
- A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado.
- A ligação esforço-desempenho ou probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Esta é uma das teorias mais aceites pelos estudiosos e foi desenvolvida posteriormente por Porter e Lawler. Estes autores partiram dos conceitos valência e instrumentalidade, caracterizados por Vroom, e desenvolvem o modelo.

Porter e Lawler também referem, pela primeira vez, a possibilidade de existir uma relação direta entre satisfação e desempenho (Umbelino, 2001).

### **1.2.5. Teoria da Equidade de Adams**

Para Lashley & Lee-Ross (2003) a teoria foca-se na comparação efetuada pelos colaboradores face aos seus colegas de trabalho, em termos de desempenho, e em situação semelhante. É realizada uma perceção de justiça existente no local de trabalho.

Características como a responsabilidade, os conhecimentos, as condições de trabalho e o esforço são consideradas os inputs (investimentos). Já o salário, promoções, e reconhecimento, entre outros, pertencem ao conjunto dos outputs (recompensas) (cit in Monteiro, 2009).

Para Konopaske & Werner, os indivíduos realizam uma comparação do quociente entre o input e o output (entre si e o outro indivíduo com o qual se comparam) e daí resultará uma perceção de equidade ou iniquidade. Quando existe injustiça na perceção da pessoa, ou seja, esta se aperceber que está a ser deficitariamente compensada ou até elevadamente compensada, surgirá um sentimento de tensão (cit in Monteiro, 2009).

Esta teoria apresenta dificuldades de aplicação na medida em que a perceção de justiça no local de trabalho é dinâmica e subjetiva, sendo difícil ao gestor identificar o nível de equidade presente na organização (Freitas, 2006).

### **1.2.6. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham**

Edwin Locke defendeu a fixação de objetivos como a maior fonte de motivação. A teoria é sustentada por cerca de quatrocentos estudos laboratoriais e de campo, realizados por Locke e Latham. Comprovou-se que a existência de objetivos específicos e difíceis conduz a um aumento do desempenho por parte dos trabalhadores, quando comparado com os vagos, abstratos e fáceis (Locke & Latham, 2006).

Segundo a Teoria da Definição ou Fixação de Objetivos, pode dizer-se que os objetivos específicos e difíceis, quando aceites pelas pessoas, aumentam a realização das mesmas, ao contrário dos vagos e fáceis. Também a existência de feedback contribui para um melhor desempenho do que a inexistência do mesmo (Bilhim, 2005).

Quando um objetivo é muito difícil, atribuir uma recompensa monetária apenas quando os trabalhadores o atingem, pode prejudicar o seu desempenho. Essa quebra de desempenho não ocorre se este for moderadamente difícil ou se os funcionários ganharem à comissão (Locke & Latham, 2002).

Segundo Gibson e outros autores, “esta teoria tem recebido críticas por ser mais adequada a trabalhos fáceis, por fomentar artimanhas e por funcionar como uma forma adicional de controlo dos colaboradores” (cit in Abreu, 2008, p.39). Outros autores, como Rollinson (cit in Freitas, 2006) referem ainda que esta não deveria ser considerada uma teoria mas sim uma técnica de motivação.

### **1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg – crítica e estudos associados**

Segundo Wren & Greenwood, as concepções de Herzberg serviram de base a diversos estudos teóricos e trabalhos de campo (cit in Ramthun e Lincoln, 2011).

A Teoria dos Dois Fatores apareceu aplicada à administração moderna, recursos humanos, gestão, comportamento organizacional e motivação no trabalho mas, apesar disso, muitas críticas lhe são atribuídas.

Para House e Widgor, representa uma banalização na relação entre a motivação e a satisfação assim como nas fontes de motivação e insatisfação.

Já King atribui a controvérsia à teoria devido ao facto de Herzberg não a ter explicado com clareza, deixando essa tarefa a outros. Após alguns anos de formulação,

King contabilizou cinco versões diferentes da Teoria dos Dois Fatores utilizados na literatura.

Mais uma crítica apontada, é o facto de os indivíduos darem respostas socialmente desejáveis, ou seja, os aspetos que têm impacto na insatisfação são atribuídos a razões externas em vez de internas e, para Wall e Stephenson (2007) é notório que os dados adquiridos por Herzberg no seu trabalho mostram essa mesma tendência (Cit in Stello, (s.d).

A utilização da técnica do incidente crítico também é bastante contestada, porque a mesma está sujeita à memória dos entrevistados e ao seu testemunho pessoal (Dash & Vivekanand, 2008).

O facto de Herzberg não ter tido em consideração as características individuais dos trabalhadores é também contestado. Este considerava que os fatores motivadores poderiam abranger todos os trabalhadores, trazendo-lhes satisfação mas Hackman e Oldham (cit in Almeida, 2007) consideram que há indivíduos mais propensos a desafios e tarefas enriquecedoras que outros.

Fazendo uma pequena análise a alguns estudos publicados, baseados na teoria de Herzberg, verificamos a existência de contradições e resultados muito distintos.

O estudo levado a cabo por Ramthun e Lincoln (2011) em diversas indústrias, concluiu, através dos resultados encontrados, que a dinâmica organizacional atual é muito diferente da dos anos cinquenta no século passado, existindo outros fatores motivadores como programas de bem-estar e saúde, clareza na definição de objetivos, acesso à tecnologia, entre outros.

Schuwab e outros autores conduziram um estudo para examinar a existência de relação entre satisfação e desempenho num departamento público de contabilidade e não descobriram implicações do desempenho nos fatores de motivação e higiene (cit in Stello (s.d).

Charles e Marshall realizaram um estudo a funcionários de um hotel nas Caraíbas. Concluíram que os salários altos e o apreço pelo trabalho realizado são os principais fatores motivadores (cit in Dash et al., 2008).

Em 2006, Smerek e Peterson constataram, após a análise a dois mil e setecentos empregados, que não existem dois fatores distintos, não havendo uma dinâmica extrínseca e intrínseca.

Por sua vez, Philipchuk e Whitaker (1996) analisaram um conjunto de engenheiros e concluíram que a progressão e o reconhecimento são higiênicos e, por sua vez, o salário e a segurança no emprego são grandes fatores motivadores.

Em 1965 a Universidade de Leningrado conduziu um estudo sobre a motivação de trabalhadores de vários setores da União Soviética e constatou que o fator mais importante para o desempenho e a satisfação dos indivíduos é o trabalho em si (Stello (s.d).

Num estudo efetuado a professores nigerianos, o salário e os subsídios foram os principais fatores geradores de motivação encontrados. Os autores atribuem este resultado, atendendo ao contexto de recessão mundial existente e aos custos de vida crescentes naquele país. Para eles, a teoria depende sempre do contexto onde a mesma é aplicada (Evans & Aluko, 2010).

Latham e Pinder (2005) consideram importante entender a cultura que estamos a analisar, o país, as suas características bem como o próprio trabalho (cit in Dash et al., 2008).

Quando confrontado com tantos estudos e conclusões tão díspares das suas, Herzberg escreveu, em 1993, que considerava a existência de um perfil “anormal” de motivação e higiene que existe em trabalhos sem oportunidades de aprendizagem. Ele indicou existirem bastantes evidências que quando os trabalhadores não têm oportunidades de aprendizagem, eles procuram a satisfação dos fatores higiênicos, desistindo dos motivadores (cit in Evans e Aluko, 2010).

## 2. GPO E O SIADAP

### 2.1. Gestão por Objetivos

O conceito de GPO foi teorizado por Peter Drucker, através da realização de inúmeros estudos e ações promocionais em empresas como a *General Motors* (Franco, 1992).

Inicialmente pensava-se ser impraticável a adoção da GPO para as organizações públicas. Uma das razões apontadas era a sua estrutura mecanicista, que exigia uma desestruturação dos serviços para assim adaptá-los ao novo modelo de gestão (Rocha, 1997). Foi durante o ano de 1973 que, durante a administração de Nixon, foi adotada pela primeira vez a GPO na AP. (Franco, 1992; Bilhim, 1998).

No que respeita a Portugal, foi nos últimos anos que as reformas na AP representam um conjunto de iniciativas para tentar instituir uma orientação dos serviços para os resultados.

Segundo Azevedo (2007, p.154) a GPO em Portugal é “a grande matriz de mudança, ligando-se assim a administração a objetivos e resultados...procurando-se a possibilidade de se desenharem modelos organizativos ágeis e flexíveis, maior delegação e descentralização de responsabilidades e melhor cooperação entre os serviços”, bem como a “adesão dos trabalhadores aos objetivos do organismo e aos valores do serviço público”.

A GPO tem como alvo direcionar a gestão para os objetivos e fins, em detrimento de processos e atividades, contrapondo-se assim à lógica de Taylor e Weber (Rocha, 1998). Segundo Rocha (cit in Araújo, 2009), esta pressupõe um processo dividido em quatro fases:

- O gestor e o trabalhador concordam com o conteúdo funcional;
- O desenvolvimento de medidas de desempenho em que o trabalhador e o gestor devem concertar;
- A instituição de objetivos pelo trabalhador de acordo ou sob a alçada do seu superior;
- A concertação sobre o desempenho, de acordo com os objetivos definidos.

## **2.2. SIADAP**

Em Portugal a GPO foi aplicada com a aprovação da Resolução do Conselho de Ministros nº53/2004 na qual constava que na base da reforma administrativa estaria a adoção da GPO, nomeadamente o SIADAP (Silva, 2003).

O SIADAP “procura avaliar de forma integrada os funcionários, os dirigentes e os serviços (Lei nº 66-B/2007). Esta matriz introduz novas práticas de gestão e procura induzir uma cultura de mérito e de avaliação de resultados direcionando as pressões de reforma sobre os funcionários e a gestão dos serviços públicos” (Araújo, 2005, p.6).

O SIADAP aplica-se à administração direta e indireta do Estado bem como, com necessárias adaptações, aos serviços da administração regional autónoma e à autárquica (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro).

Neste novo regime de avaliação, destaca-se a orientação para os resultados e a melhoria da qualidade dos serviços, uma introdução positiva para Bilhim (2003), no sentido em que permitiu balizar e equilibrar as pontuações dadas aos trabalhadores que anteriormente eram atribuídas de uma forma indiscriminada. Este modelo de avaliação é também considerado por Bilhim como um mecanismo de controlo dos comportamentos individuais, de modo a que sejam cumpridos os objetivos e as metas da organização.

A Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro introduziu três subsistemas de avaliação: dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores, que devem estar articulados com as fases do ciclo de gestão de cada serviço.

### **2.2.1. SIADAP 1 – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS**

Este subsistema tem por base a avaliação de desempenho de cada serviço e esta assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Este está sujeito a uma avaliação permanente e é atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço.

### **2.2.2. SIADAP 2 – AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES**

Este subsistema corresponde à avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios. É feita no termo das respetivas comissões de serviço, conforme o respetivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados.

A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores assenta na Carta de Missão, integrando-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base nos parâmetros: grau de

cumprimento dos compromissos ; e competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

A avaliação dos dirigentes intermédios integra-se também no ciclo de gestão do serviço e é elaborada com base em resultados obtidos e competências demonstradas.

Os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de três níveis: objetivo superado (cinco pontos); atingido (três pontos) e não atingido (um ponto). As competências são também avaliadas através de uma escala idêntica à dos resultados: competência demonstrada a um nível elevado (cinco pontos); competência demonstrada (três pontos); competência não demonstrada ou inexistente (um ponto). A classificação final é tomada tendo em conta que 75% são referentes aos resultados obtidos e 25% são referentes às competências.

### 2.2.3. SIADAP 3 – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES

Este subsistema corresponde à avaliação global do desempenho dos trabalhadores. Incide sobre os mesmos parâmetros dos dirigentes intermédios e nele é utilizada a mesma escala de medição de resultados.

A avaliação é efetuada através dos parâmetros resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os da respetiva unidade orgânica e competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro).



**Figura 1.** Avaliação Final SIADAP 2 e 3

---

Elaboração própria com base no art.º 37 da Lei n.º 66-B/2007

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Objetivos e hipóteses de investigação**

Os objetivos desta investigação são, essencialmente, apresentar uma visão geral sobre a problemática da motivação, recorrendo ao trabalho desenvolvido por Herzberg. É importante constatar se a teoria se aplica na sua essência a este estudo. É igualmente relevante analisar a possível relação entre a motivação e a produtividade dos colaboradores da instituição, através da sua classificação na última avaliação de desempenho. Pretende-se verificar se existe ou não confluência entre estas duas variáveis ou se as mesmas são independentes. Um outro objetivo do trabalho é verificar se atualmente, e dada a conjuntura atual de austeridade, os trabalhadores da AP se encontram motivados.

#### **As hipóteses de trabalho são as seguintes:**

H1 - Os membros da organização com melhores classificações de desempenho são os que mais valorizam os fatores motivadores/intrínsecos.

H2- Quanto maior for o reconhecimento, maior será a motivação dos membros.

H3- As relações entre colegas influenciam a motivação dos indivíduos.

H4- Os membros que consideram as políticas da organização desadequadas são os que têm classificações de desempenho mais baixas.

#### **3.2. Técnicas de investigação**

O método utilizado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Yin, «o estudo de caso é apenas uma das várias formas de se fazer pesquisa em ciências sociais. Em geral os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões colocadas são do tipo “Como” e “Porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco em análise é um fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real» (Yin, 2001, p.19).

Um estudo de caso vai além do contar uma história: “pode ser utilizado para testar hipóteses como, por exemplo, para testar a falseabilidade de teorias, de acordo com o conceito de Popper (Máttar Neto, 2002); pode ser estatístico, quando traz um conjunto

de dados quantitativamente adquiridos e relacionados; ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentro de outras tantas possibilidades.” (César, 2005, p.6).

De acordo com os objetivos definidos, optou-se por utilizar a técnica metodológica do inquérito por questionário recorrendo a uma amostra por conveniência (ou acidental) e à pesquisa bibliográfica. A utilização do questionário foi motivada por ser a técnica adequada ao estudo extensivo de grandes conjuntos de indivíduos, permitindo uma aplicação rápida e garantindo o anonimato aos inquiridos. A pesquisa bibliográfica foi a adequada devido à necessidade de uma melhor compreensão da problemática em questão, de forma a permitir um conhecimento mais claro do tema e dos estudos já realizados.

O inquérito por questionário (que pode ser consultado no Anexo II) foi estruturado em três partes distintas: (1) caracterização do entrevistado: onde se encontram quatro questões relativas ao género, idade, cargo/categoria profissional e anos de serviço na instituição (2) motivação: que dispõe inicialmente de um grupo de doze afirmações onde é utilizada uma escala de Likert modificada. Existem depois duas questões, uma relativa aos fatores motivadores, onde é pedido para hierarquizar sete fatores de acordo com o que mais motiva o indivíduo a ter um bom desempenho, e outra onde é pedido o mesmo mas para os que conduzem à insatisfação. A última questão do grupo refere-se ao nível de motivação atual dos membros (3) avaliação de desempenho: que apenas tem uma questão relativa à nota na última avaliação de desempenho.

Foram utilizadas apenas questões ou opiniões do tipo fechado, na sua grande maioria de escolha múltipla, e duas questões de hierarquização. As vantagens das questões fechadas são importantes, principalmente quando aplicadas a um grande universo de indivíduos e à existência de limitações de tempo. O indivíduo responde mais facilmente a respostas fechadas, sendo o preenchimento do questionário menos cansativo. A análise e interpretação dos dados são também mais fáceis para o investigador.

Este inquérito por questionário foi adaptado do trabalho realizado pelos autores Paulo Júnior e Jorge Oliveira "*Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*" no que respeita às doze afirmativas do Grupo II (motivação) e também na questão sobre o nível de motivação dos membros.

As escalas de medida aplicadas neste trabalho foram as mesmas utilizadas no trabalho original. Existem quatro itens: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Esta escala de Likert modificada, referida pelos autores como

escala bipolar, que habitualmente é constituída por cinco itens foi assim utilizada com o objetivo de forçar o sujeito a uma escolha positiva ou negativa evitando a tendência de opção central. Na questão sobre a motivação atual dos membros, foi utilizada a mesma escala dos autores: desmotivado, pouco motivado, motivado e muito motivado (ver Anexo III sobre as adaptações realizadas) Os restantes tópicos do questionário foram construídos pela autora do estudo para melhor aferir os resultados encontrados com os diversos estudos já realizados sobre o tema e para ir ao encontro dos objetivos do trabalho.

No anexo IV, encontra-se realizada a validação do questionário, inserido num artigo proposto para posterior publicação.

### **3.3. Envio, recolha e tratamento dos dados**

Após o envio da autorização para a realização do estudo (consultar Anexo I) e a aceitação por parte da instituição, foi elaborado e aplicado um pré-teste a doze colaboradores da instituição. Posteriormente, as questões que constituem o questionário foram inseridas numa plataforma existente na organização para o efeito, através do programa Limesurvey. Depois da inserção das questões, o questionário final foi enviado através de correio eletrónico interno para todos os membros da organização.

De um total de 1306 respostas obtidas, foram consideradas as 913 respostas completas e rececionadas entre o dia 3 e o dia 25 de maio de 2012.

Devido ao compromisso ético com a instituição acerca da não divulgação de dados que possam identificar a mesma, o número total de indivíduos da organização e a taxa de resposta serão omitidos.

O software utilizado para o tratamento estatístico desta informação, indicado para as ciências sociais foi o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 19.

**RESULTADOS****4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Os resultados deste estudo serão apresentados seguindo dois procedimentos: a apresentação descritiva dos dados, numa primeira fase e, por fim, a verificação das hipóteses.

**4.1. Análise Descritiva**

A tabela que se segue pretende dar uma visão geral da amostra:

Quadro 3

*Caraterização geral da amostra:*

		Frequência	Percentagem (%)
<b>Sexo</b>	Feminino	542	59,4
	Masculino	371	40,6
	Total	913	100
<b>Idade</b>	Entre 18 e 30 anos	24	2,6
	Entre 31 e 43 anos	370	40,5
	Entre 44 e 56 anos	455	49,8
	Mais de 56 anos	64	7,0
	Total	913	100
<b>Cargo/ Categoria Profissional</b>	Diretor/ Chefe de Departamento	33	3,6
	Técnico Superior	512	56,1
	Assistente Técnico	234	25,6
	Assistente Operacional	62	6,8
	Outra	72	7,9
	Total	913	100
<b>Anos de serviço na instituição</b>	Menos de 5 anos	35	3,8
	Entre 6 e 10 anos	173	18,9
	Entre 11 e 15 anos	181	19,8
	16 ou mais anos	524	57,4
	Total	913	100

Como é possível observar, a amostra é constituída por 542 indivíduos do sexo feminino e 371 do sexo masculino. A predominância de mulheres neste estudo coincide com a informação do Instituto Nacional de Estatística no ano de 2011, relativamente à distribuição do género em Portugal onde a população feminina é superior.

O grupo etário entre 44 e 56 anos é aquele onde encontramos o maior número de indivíduos (49,8%). Neste estudo, tal como na informação da DGAEP divulgada em 2005, a maioria dos colaboradores públicos têm idade superior a 31 anos. Verifica-se que há mais indivíduos com idade igual ou superior a 56 anos do que jovens até aos 30 anos.

Em relação à categoria e cargo profissional, 56% da amostra é constituída por indivíduos da categoria técnico superior, enquanto que apenas 3,6% das respostas são provenientes de diretores ou chefes de departamento.

Praticamente todos os colaboradores que participaram na amostra encontram-se na situação de estabilidade profissional (96,8%). Estes números mostram também que grande parte destes indivíduos está há 16 ou mais anos ao serviço desta instituição.

No que diz respeito à análise descritiva da Parte II (Motivação) e à parte III (Avaliação: SIADAP), os resultados que podem ser observados nos quadros que se seguem:

#### Quadro 4

*Análise dos dois fatores: medidas de tendência central e de dispersão:*

	<i>N</i>	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
<b>H1. Sinto estabilidade e segurança no meu emprego</b>	913	2,56	0,64	25%	1	4,0
<b>H2. Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho</b>	913	3,09	0,64	21%	1	4,0
<b>H3. O meu salário é adequado às minhas funções</b>	913	1,87	0,64	34%	1	4,0
<b>H4. O meu trabalho proporciona-me algum prestígio</b>	913	2,56	0,68	27%	1	4,0
<b>H5. Considero boas as minhas condições de trabalho</b>	913	2,68	0,69	26%	1	4,0
<b>H6. Considero as políticas da organização adequadas</b>	913	2,12	0,70	33%	1	4,0
<b>M1. Tenho um trabalho interessante e estimulante</b>	913	2,80	0,72	26%	1	4,0
<b>M2. Sou reconhecido pelo trabalho que realizo</b>	913	2,56	0,73	29%	1	4,0
<b>M3. Tenho oportunidades de progressão na carreira</b>	913	1,69	0,66	39%	1	4,0
<b>M4. Tenho autonomia e responsabilidade</b>	913	2,84	0,65	23%	1	4,0

FATORES HIGIÉNICOS E MOTIVADORES DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

<b>M5. Sinto que as minhas atividades me oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal</b>	913	2,65	0,81	31%	1	4,0
<b>M6. Gosto do meu trabalho</b>	913	3,09	0,68	22%	1	4,0
<b>Motivação dos dois fatores:</b>	913	2,54	0,41	16%	1	3,6
<b>Fatores Higiênicos -</b>	913	2,48	0,40	16%	1	3,7
<b>Fatores Motivadores -</b>	913	2,61	0,51	20%	1	4

Legenda: H – Fator Higiênico, M – Fator Motivador

Relativamente à escala, esta pode ser analisada de acordo com 3 perspetivas: os 12 itens que a compõem, a análise de cada 1 dos fatores (higiênicos e motivadores) e a análise da motivação global. Sobre os 12 itens que a compõem, os funcionários públicos que responderam ao inquérito revelam a existência de um *bom relacionamento entre colegas de trabalho e gosto pelo trabalho que realizam*, seguidos da existência de *autonomia e responsabilidade e do trabalho interessante e estimulante*. Depois consideram as *boas condições de trabalho e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal*, seguidos da *estabilidade e segurança, do prestígio e depois o reconhecimento*. Não concordam com as *políticas da organização* e, depois, com o *salário auferido*. As *oportunidades de progressão na carreira* são as mais deficitárias, ou seja, os colaboradores sentem que não têm oportunidades de progressão na instituição, apesar de gostarem do trabalho que fazem e de haver bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

No que diz respeito aos fatores higiênicos, estes são os menos pontuados, isto é, os que menos se verificam, já que a média desta subescala ( $2,48 \pm 0,4$ ) é inferior à média dos fatores motivadores ( $2,61 \pm 0,5$ ). A média global da escala dos dois fatores obteve uma pontuação positiva ( $2,54 \pm 0,4$ ).

Ainda na Parte II (motivação), os inquiridos foram solicitados a ordenar de forma decrescente de importância um conjunto de sete fatores, onde constavam os considerados higiênicos e os motivadores para um bom desempenho. O objetivo era colocar em primeiro lugar o mais motivador e em sétimo o menos. Os resultados podem ser observados no quadro 5:

Quadro 5

*Fatores que motivam para um bom desempenho:*

	Fdbd1	Fdbd2	Fdbd3	Fdbd4	Fdbd5	Fdbd6	Fdbd7
<i>N</i>	913	913	913	9	913	913	913
<b>Média</b>	4,4	4,4	3,8	2,2	4,2	3,8	5,3
<b>Desvio Padrão</b>	2,2	1,9	1,8	1,6	1,7	1,6	1,7
<b>Mediana</b>	5	5	4	1	4	4	6
<b>Moda</b>	7	5	2	1	4	4	7
25	2	3	2	1	3	2	4
<b>Percentis</b> 50	5	5	4	1	4	4	6
75	6	6	5	3	6	5	7

Legenda: Fdmbd – Fatores de motivação para um bom desempenho.

A análise do quadro precedente levou-nos a classificar os fatores nele constantes pela seguinte ordem:

Quadro 6

*Ordem de importância para o bom desempenho:*

1.º	Fdbd4	Gosto pelo trabalho realizado
2.º	Fdbd6	Reconhecimento pelo trabalho executado
3.º	Fdbd3	Relacionamento com colegas e chefias
4.º	Fdbd5	Autonomia
5.º	Fdbd1	Salário
6.º	Fdbd2	Estabilidade no emprego
7.º	Fdbd7	Possibilidade de progressão

Legenda: Fdmbd – Fatores de motivação para um bom desempenho.

Através da análise do quadro pode verificar-se que, em média, a motivação é superior para o *gosto pelo trabalho realizado*, seguido do *reconhecimento* e o *relacionamento com colegas e chefias*, depois segue-se a *autonomia*, seguida do *salário* e da *estabilidade no emprego*, sendo a motivação inferior com a *possibilidade de progressão*, sendo assim o fator menos motivador.

Quadro 7

*Fatores de insatisfação:*

	fdi1	fdi2	fdi3	fdi4	fdi5	fdi6	fdi7
<i>N</i>	913	913	912	878	913	913	911
<b>Média</b>	3,1	4,5	4,2	4,2	3,8	3,4	4,8
<b>Mediana</b>	3	5	4	4	4	3	5
<b>Moda</b>	1	7	6	7	4	2	4
<b>Desvio Padrão</b>	2,03	1,92	2,01	2,23	1,64	1,94	1,65
<b>Percentis 25</b>	1	3	2	2	3	2	4
<b>50</b>	3	5	4	4	4	3	5
<b>75</b>	5	6	6	6	5	5	6

Legenda: Fdi – Fatores de insatisfação.

Quadro 8

*Ordenação dos fatores de maior insatisfação:*

<b>1.º</b>	Fdi1	Salário
<b>2.º</b>	Fdi6	Impossibilidade de progressão
<b>3.º</b>	Fdi5	Falta de reconhecimento
<b>4.º</b>	Fdi3	Mau ambiente de trabalho
<b>5.º</b>	Fdi4	Não gostar do trabalho
<b>6.º</b>	Fdi2	Insegurança no emprego
<b>7.º</b>	Fdi7	Falta de autonomia

Legenda: Fdi – Fatores de insatisfação.

Pedindo aos colaboradores para selecionarem por ordem decrescente os fatores que mais contribuem para a sua insatisfação no trabalho, os valores observados apresentam que, em média, a insatisfação é superior para *o salário*, depois para a *impossibilidade de progressão* e a *falta de reconhecimento pelo trabalho executado*. Segue-se o *mau ambiente de trabalho* e *não gostar de trabalho*, seguido da *insegurança no emprego*. O fator que menos contribui para a insatisfação é a *falta de autonomia*.

Quadro 9

Contingência entre motivação e avaliação de desempenho:

		SIADAP			Total	
		[1-1,999]	[2-3,999]	[4-5]		
<b>Motivação</b>	<b>Desmotivado</b>	<i>n</i>	4	71	34	109
		% entre motivação	3,7%	65,1%	31,2%	100%
		% entre SIADAP	17,4%	13,8%	9,1%	12%
		<i>Ra</i>	0,8	1,9	-2,2	
	<b>Pouco motivado</b>	<i>n</i>	11	239	154	404
		% entre motivação	2,7%	59,2%	38,1%	100%
		% entre SIADAP	47,8%	46,4%	41,2%	44,3%
		<i>Ra</i>	0,3	1,5	-1,6	
	<b>Motivado</b>	<i>n</i>	8	189	161	358
		% entre motivação	2,2%	52,8%	45%	100%
		% entre SIADAP	34,8%	36,7%	43%	39,3%
		<i>Ra</i>	-0,4	-1,8	2	
	<b>Muito motivado</b>	<i>n</i>	0	16	25	41
		% entre motivação	0,00%	39%	61%	100%
		% entre SIADAP	0,00%	3,1%	6,7%	4,5%
		<i>Ra</i>	-1,1	-2,3	2,7	

Legenda: *Ra*= Resíduos Ajustados.

Nesta amostra, observamos que grande parte dos indivíduos se encontra pouco motivado e, logo a seguir, prevalecem os indivíduos que se dizem motivados. Apenas 41 inquiridos estão muito motivados.

No que diz respeito à contingência entre a motivação e a avaliação do desempenho através do SIADAP, verificamos por resíduos ajustados que as maiores pontuações na avaliação correspondem aos indivíduos mais motivados.

É também de salientar que apenas 23 indivíduos da amostra tiveram um desempenho desadequado na última avaliação de desempenho.

## 4.2. Verificação das Hipóteses

Para verificar a  $H_1$ , procurámos saber se “os membros da organização com melhores classificações de desempenho são os que mais valorizam os fatores motivadores/intrínsecos”. Recorremos ao teste de comparação das médias ANOVA, que a seguir apresentamos:

### Quadro 10

$H_1$ : Teste da Homogeneidade das Variâncias e ANOVA

	Teste da Homogeneidade das Variâncias				ANOVA				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Motivação-2fatores</b>	0,2	2	909	0,819	4,91	2	2,455	15,024	0
<b>Higiênicos</b>	0,094	2	909	0,91	2,149	2	1,075	6,913	0,001
<b>Motivadores</b>	0,292	2	909	0,747	9,01	2	4,505	18,03	0

Como se pode observar, o teste ANOVA demonstra que existem diferenças significativas entre a avaliação de desempenho e qualquer um dos fatores de motivação. O padrão desta diferença foi analisado à posteriori (post-hoc) pelo teste de *TUKEY HSD*, como demonstramos de seguida:

### Quadro 11

$H_1$ : Post-hoc *TUKEY*

	SIADAP	N	Subconjunto para $\alpha = 0.05$	
			1	2
<b>Motivação- 2fatores</b>	[1-1,999]	23	2,3261	
	[2-3,999]	515	2,4922	2,4922
	[4-5]	374		2,6248
	Sig.		0,057	0,16
<b>Higiênicos</b>	[1-1,999]	23	2,2899	
	[2-3,999]	515	2,4508	2,4508
	[4-5]	374		2,5285
	Sig.		0,059	0,514
<b>Motivadores</b>	[1-1,999]	23	2,362	
	[2-3,999]	515	2,534	2,534
	[4-5]	374		2,721
	Sig.		0,135	0,092

Os resultados demonstraram que a valorização dos fatores motivadores depende da classificação do desempenho, sendo que de uma forma geral, a motivação dos funcionários públicos distingue-se entre aqueles que obtêm classificações mais baixas dos que obtêm classificações intermédias e elevadas. Esta mesma distinção verifica-se quando se observam os fatores higiênicos, ao contrário dos motivadores, em que a distinção é entre aqueles que têm classificações mais elevadas e os que têm classificações mais baixas. Já as pontuações intermédias não se distinguem em nenhum dos grupos. No que diz respeito à diferença entre o tipo de motivação (intrínseca ou extrínseca) e a avaliação de desempenho, verificamos que a média de motivação nos fatores intrínsecos ou motivadores é superior nos indivíduos com desempenhos igualmente superiores, quando comparada com a obtida nos higiênicos (2,7 vs 2,5). A figura que se segue ilustra o que acabámos de referir:

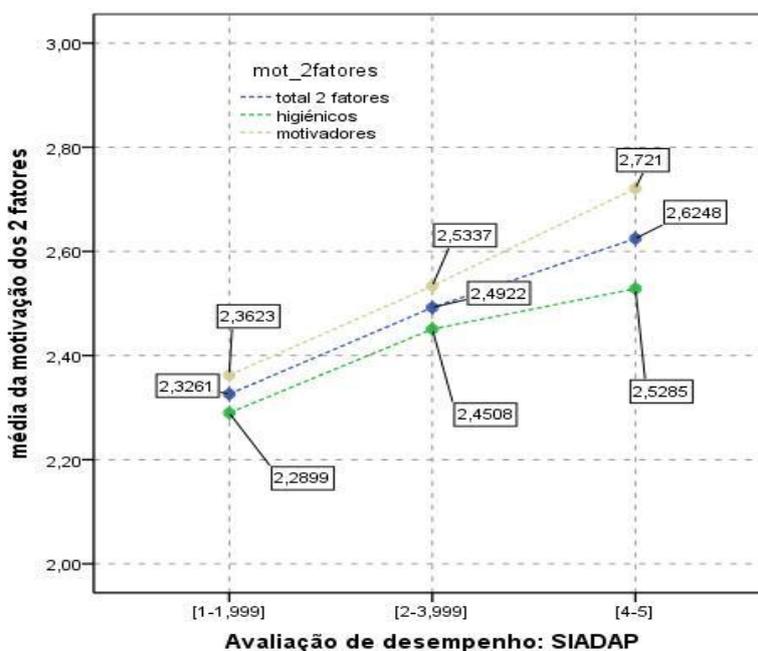


Figura 2.  $H_1$ : Avaliação de Desempenho e Motivação

Imagem elaborada pelo SPSS- versão 19

Pelas análises estatísticas anteriores, aceitamos a hipóteses experimental  $H_1$ .

Para verificarmos a  $H_2$ - “Quanto maior for o reconhecimento, maior será a motivação dos membros”, recorreremos ao teste *RHO SPEARMAN* já que o reconhecimento é uma variável ordinal. Os resultados podem ser observados no quadro que se segue:

Quadro 12

$H_2$ : Correlação entre reconhecimento e motivação.

			Reconhecimento
<i>Spearman's rho</i>	<b>Motivação – 2 fatores</b>	Coeficiente de Correlação	,671**
		<i>Sig.</i> (2-tailed)	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Higiênicos</b>	Coeficiente de Correlação	,514**
	<i>Sig.</i> (2-tailed)	,000	
	<i>N</i>	913	
	<b>Motivadores</b>	Coeficiente de Correlação	,681**
		<i>Sig.</i> (2-tailed)	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Motivação</b>	Coeficiente de Correlação	,417**
		<i>Sig.</i> (2-tailed)	,000
		<i>N</i>	913

\*\* . Correlação é significativa no 0.01nível (2-tailed).

Como se pode observar, a variável reconhecimento é uma variável muito importante em todos os tipos de motivação, correlacionando-se positivamente com todos eles. Apesar das correlações serem todas moderadas, os fatores motivadores são os que mais se destacam nesta correlação, estando no limiar para a correlação forte.

Pelas análises estatísticas anteriores, aceitamos a hipóteses experimental  $H_2$ .

Na  $H_3$ - “As relações entre colegas influenciam a motivação dos indivíduos”, recorreremos, tal como na hipótese anterior, ao teste *RHO SPEARMAN* devido às variáveis serem ordinais. No seguinte quadro podem-se observar os resultados encontrados:

Quadro 13

*H<sub>3</sub>: Correlação entre relacionamento entre colegas e a motivação.*

			Relacionamento
<b>Spearman's rho</b>	<b>Motivação - 2fatores</b>	Coeficiente de Correlação	,373**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Higiênicos</b>	Coeficiente de Correlação	,447**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Motivadores</b>	Coeficiente de Correlação	,252**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Motivação</b>	Coeficiente de Correlação	,222**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000
		<i>N</i>	913
	<b>Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho</b>	Coeficiente de Correlação	1,000
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.
		<i>N</i>	913

\*\* . Correlação é significativa no 0.01nível (2-tailed).

Pela análise da tabela, verificamos que apenas nos fatores higiênicos as relações entre os colegas de trabalho são moderadamente significativas (segundo Cohen e Hollyday são moderadas quando valor está entre 0.40 e 0.69). As relações entre os colegas de trabalho também influenciam a motivação, apesar de ser uma correlação baixa segundo os mesmos autores (é baixa entre os valores 0.20 e 0.39).

Pelas análises estatísticas anteriores, aceitamos a hipóteses experimental H<sub>3</sub>.

Na H<sub>4</sub> “Os membros que consideram as políticas da organização desadequadas são os que têm classificações de desempenho mais baixas”, formamos dois grupos: um dos que consideram as políticas desadequadas e outro que as consideram adequadas. Procedemos depois à sua comparação com as notas da última avaliação de desempenho, através do SIADAP, como é visível no quadro seguinte:

Quadro 14

$H_4$ : Correlação entre políticas da organização e valor da última avaliação de desempenho:

		SIADAP			Total	
		[1-1,999]	[2-3,999]	[4-5]		
<b>Políticas</b>	<b>Políticas desadequadas</b>	<i>N</i>	17	372	253	642
		% com políticas	2,6%	57,9%	39,4%	100,0%
		% com SIADAP	73,9%	72,2%	67,6%	70,4%
		Ajustamento residual	,4	1,4	-1,5	
<b>Políticas</b>	<b>Políticas adequadas</b>	<i>N</i>	6	143	121	270
		% com políticas	2,2%	53,0%	44,8%	100,0%
		% com SIADAP	26,1%	27,8%	32,4%	29,6%
		Ajustamento residual	-,4	-1,4	1,5	
<b>Total</b>		<i>N</i>	23	515	374	912
		com políticas	2,5%	56,5%	41,0%	100,0%
		com SIADAP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=2,327$        $gl=2$        $p=0,312$

Verificamos que se rejeita a hipótese experimental e aceita-se a hipótese nula de que as políticas da organização e o desempenho dos colaboradores são independentes.

Pelas análises estatísticas anteriores, não aceitamos a hipóteses experimental  $H_4$ .

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

Este trabalho visou um conhecimento mais profundo sobre a motivação dos funcionários públicos portugueses, recorrendo a uma das mais conhecidas e prestigiadas teorias motivacionais, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Foi importante verificar, neste momento de austeridade em que o país atravessa, qual o nível de motivação destes colaboradores, o que os traz insatisfeitos e qual a relação da motivação com o seu desempenho.

Foram elaboradas quatro hipóteses de investigação atrás analisadas. Em suma, podemos concluir que:

O fator motivador reconhecimento pelo trabalho executado está relacionado com a nota da avaliação de desempenho, ou seja, quanto mais reconhecimento há do trabalho executado pelos trabalhadores públicos estudados, melhor tende a ser a nota de avaliação de desempenho.

Verifica-se também a importância do reconhecimento pelo trabalho executado na motivação dos membros. Quanto maior for o reconhecimento pelo seu trabalho, maior será a sua motivação. Se não houver reconhecimento, os indivíduos sentir-se-ão pouco motivados ou mesmo sem motivação.

A relação entre colegas de trabalho também é um fator que influencia a motivação. Quanto melhor for o relacionamento entre os membros, melhor será a motivação destes.

Não existe relação entre as políticas da organização e a avaliação de desempenho dos indivíduos, ou seja, a concordância ou não com as políticas não influencia o desempenho dos colaboradores.

Podemos ainda verificar, através da análise aos resultados obtidos o seguinte:

Os membros com menor motivação são os mais jovens (entre 18 e 30 anos) mas, não há uma relação direta entre a idade dos colaboradores e os fatores higiénicos e motivadores.

A falta de motivação entre os membros é superior aos que estão motivados mas estes resultados não são muito discrepantes. 44% estão muito motivados ou motivados e 56% estão sem motivação ou pouco motivados.

A grande maioria dos colaboradores estudados teve nota de avaliação de desempenho positiva, ou seja, um desempenho adequado ou relevante.

Os diretores/chefes de departamento são os que mais estão relacionados com os fatores motivadores, enquanto que nas restantes categorias não há nenhum fator que se destaque ou seja relevante. Logo, os colaboradores nas categorias de topo têm maior motivação e/ou são para eles muito importantes os fatores motivadores.

Os membros, na sua maioria, concordam que o relacionamento com os colegas, o gosto pelo trabalho que realizam e a autonomia e responsabilidade são as características que mais prevalecem no seu trabalho. O salário e as políticas da organização adequadas bem como a possibilidade de progressão são fatores que estes consideram serem mais deficitários neste momento.

O gosto pelo trabalho realizado tem grande importância quando comparado com as outras variáveis: 52% dos indivíduos consideram este fator o mais motivador, selecionando-o em primeiro lugar. O fator que os membros classificaram em segundo lugar foi o salário (apenas 14%).

No que respeita à insatisfação, o salário destaca-se com 32% dos indivíduos a selecionarem-no como primeira opção, seguido do facto de não gostarem do seu trabalho (18,2%).

Neste trabalho e tal como Herzberg concluiu, existem claramente dois fatores distintos: os motivadores e os higiénicos. À exceção do relacionamento entre os membros e da progressão na carreira, todos os fatores coincidem com a caracterização do autor.

Verificam-se que as relações entre os membros são um fator motivador, ao contrário do que definiu Herzberg. Isto pode dever-se à importância do trabalho em equipa e ao espírito de entre ajuda nos funcionários públicos, até porque neste momento a competição por uma promoção está diluída. Logo, quando existe uma má relação entre os membros pode originar desmotivação nos mesmos.

Já a possibilidade de progressão é fator higiénico e não motivador como os autores classificam. Interessa referir que para Herzberg a progressão era mais importante em termos de evolução no trabalho e aprendizagem, e não apenas progressão em termos hierárquicos. A razão deste fator ser higiénico pode dever-se à impossibilidade de progressão na administração pública atualmente devido ao congelamento das carreiras. Se os fatores higiénicos são extrínsecos ao indivíduo, por melhor que seja o seu desempenho e esforço, este não vai conseguir progredir na carreira por esta possibilidade estar suspensa por razões orçamentais.

Assim, o facto de não haver progressão gera insatisfação nos colaboradores mas não conduz à desmotivação.

Há fatores que estão totalmente relacionados entre si, como é o caso da progressão na carreira e o salário (a progressão implica quase sempre uma compensação a nível salarial); a estabilidade no emprego e a autonomia (pessoas com trabalho estável têm ou desejam ter mais autonomia nas suas funções); o gosto pelo trabalho realizado relaciona-se com o salário (o gosto pelo trabalho realizado vai amenizando o descontentamento pelo congelamento salarial); e o reconhecimento com o gosto pelo trabalho realizado (os trabalhadores desejam ser reconhecidos pelo seu empenho e pelo trabalho realizado).

Nos fatores descritos na insatisfação, há relações importantes entre a insegurança no emprego e a falta autonomia (assim como nos motivadores a estabilidade se relacionava com a autonomia); a falta de autonomia também se relaciona com o facto de não se gostar de trabalho que se faz (quando não se tem autonomia no trabalho isso pode levar a um descontentamento com as funções executadas); e a impossibilidade de progressão com a insegurança no emprego (o congelamento das progressões aumentou a insegurança nos trabalhadores em relação ao seu emprego e à estabilidade que antes sentiam)(consultar Anexo V dados quantitativos das conclusões realizadas).

Tendo em conta os estudos referidos ao longo deste trabalho, obtiveram-se conclusões bastantes semelhantes ao trabalho realizado pela Universidade de Leningrad em 1965, visto que o fator que mais motiva os indivíduos inquiridos é o gosto pelo trabalho que realizam.

Também é relevante observar que, apesar de estarmos num período de contenção económica e financeira, os funcionários públicos não vêem o salário como fator capaz de gerar motivação. Eles são motivados sobretudo com o gosto pelo trabalho que realizam, o reconhecimento pelo mesmo e as relações entre colegas.

Estes resultados podem revelar uma verdadeira independência entre a mentalidade de um colaborador público e privado, como alguns estudos o indicam.

O serviço público é o maior objetivo do funcionário público, como tal Rainey refere, eles vêem o seu trabalho como uma forma de ajudar a sociedade e comunidade onde trabalham e isso contribui para que os fatores motivadores sejam distintos dos trabalhadores privados.

Para motivar estes colaboradores, seria importante a criação de mecanismos mais eficientes de reconhecimento pelo trabalho que executam, distinguindo mais e melhor

os colaboradores com bom desempenho. Era também relevante a atribuição de maior autonomia aos funcionários públicos, especialmente aos que demonstrassem desempenho relevante.

Este trabalho teve como principal limitação a falta de estudos semelhantes na literatura portuguesa. Se houvesse mais estudos, seria mais fácil o entendimento do fenómeno na nossa cultura e até a obtenção de conclusões mais ricas. Outra limitação foi a impossibilidade de acesso ao questionário original e completo dos autores Junior & Oliveira que serviu de base ao questionário, sendo apenas possível o acesso a um resumo do trabalho original. A definição de progressão foi também limitativa visto que Herzberg a classificou como motivadora, referindo-se mais concretamente à progressão em termos de aprendizagem e evolução nos conhecimentos e competências, a que os colaboradores interpretaram como progressão no sentido real da palavra, caracterizando a progressão de categoria ou cargo.

Pode dizer-se que os objetivos propostos para o trabalho foram alcançados e foi respondida a pergunta de partida, analisadas as hipóteses iniciais e retiradas conclusões relevantes da análise bibliográfica e dos dados obtidos.

Este trabalho pode ser um suporte muito útil para administradores e gestores, principalmente do setor público, no entendimento da motivação dos seus colaboradores, sabendo assim quais são os fatores que mais contribuem para a motivação e os que conduzem a insatisfação no trabalho, agindo assim em conformidade.

Também os colaboradores sentem este e outros estudos do género como úteis pois a sua opinião pode ser importante para a implementação de medidas de mudança e melhoria no local de trabalho.

O estudo é igualmente relevante para a comunidade académica, pois a motivação dos funcionários públicos portugueses necessita de mais análise e investigação.

O presente estudo não esgota as possibilidades de se verificarem novas abordagens e situações, tanto ao nível da AP, como nas instituições privadas.

Seria interessante um estudo deste género numa instituição privada portuguesa, em que o número de colaboradores se aproximasse a este e que também fossem avaliados através de um mecanismo específico para medir o desempenho. Poderia ser aplicado o mesmo questionário para assim verificar se existem diferenças acentuadas entre a motivação dos colaboradores públicos e os privados. Também no setor público muito mais investigação deve ser feita, com o recurso a outras teorias motivacionais.

## **BIBLIOGRAFIA**

Araújo, J. F. (2005). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Braga: Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas.

Araújo, J. F. (2009). A experiência da implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques*, Vol. 7, 11, 131-153.

Azevedo, A. (2007). *Administração Pública - Modernização Administrativa. Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos. CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.

Bilhim, J. A. F. (1998). Problemas da Gestão por Objetivos na Administração Pública Portuguesa. Gestão por objetivos na Administração Pública. *Fórum 2000*, ISCSP, 27-46.

Bilhim, J.A.F. (2003). A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*. Vol. 4, 1 e 2, 72 – 87.

Bilhim, J.A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed. rev.). Lisboa: ISCSP/UTL.

Bilhim, J.A.F. (2005). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (4ª ed.). Lisboa: ISCSP/UTL.

Bryman, A; Cramer, D. (1992). *Análise de Dados em Ciências Sociais*. Oeiras: Celta Editora.

César, A.M.R.V.C. (2005). *Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração*. Manuscrito não publicado, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. (7. ed). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed. rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa de Almeida, H.M. (2007). *Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à satisfação/insatisfação com o trabalho: O caso dos servidores de uma instituição de ciência e tecnologia em saúde, sediada em Recife-PE*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade Boa Viagem.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: SAGE publications Ltd.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed. rev.) Lisboa: RH Editora.

Dash, M., Singh, A. & Vivekanand (2008). *Motivation in ITES Industry: Dimensionality with Reference to Herzberg's Theory*. The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. 7, 2, 18-27.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2002). *Managing Human Behavior in Public and Non Profit Organizations*. London: SAGE publications Ltd.

Evans, L. & Olumide-Aluko, F. (2010). *Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg's Two-Factor Theory Applied to the Nigerian Context*. ISEA, Vol. 38,2, 73-85.

Ferreira, J., J. Neves & A. Caetano. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw Hill Portugal.

Franco, A.L.S (1992). *Finanças Públicas e Direito Financeiro* (4ª ed.). (pp. 421-422) Coimbra: Livraria Almedina.

Freitas, C.M.F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade da Madeira, Madeira.

Galhanas, C.R.G. (2009). *A motivação dos Recursos Humanos nos novos modelos de gestão da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado não publicada, UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

Guimarães, R.C & Cabral, J.A.S. (2010). *Estatística*. (2º ed.). Porto: Verlag Dashöfer Portugal.

Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to Work*. London: Transaction Publishers (Trabalho original publicado em 1959).

House, R. J. & L.A. Wigdor (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation. A review of the evidence and a criticism. *Bernard M. Baruch School of Business and Public Administration*. 20 (4), 369–390. doi:10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x.

Hurd, A. R., Barcelona, Robert J. M, & John T. (2008). *Leisure Services Management*. USA: Human Kinetics.

Júnior, P.E.B & Oliveira, J.L.C. (2009, julho). *Motivação no Trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. V Congresso Nacional de Excelência na Gestão, Niterói, Brasil.

Lashley, C & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Locke, E.A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychological Association*, 57, 9, 705–717.

Locke, E.A. & Latham, G. P. (2006). Current Directions in Psychological Science - New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15, 5, 265 – 268.

Maciel, S. V. M. & Diniz de Sá, M.A. (2007). Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, CCAE-UFPB, Vol. 1, 1, 62-86.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Edições ReportNumber.

- Monteiro, S. (2009). *Estudo da motivação laboral numa agência de viagens*. Monografia de licenciatura não publicada, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. (5.ª ed. rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, J.F.M. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT, 128, 80-85.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration* 16 (4), 288–226. doi:10.1177/027507408201600402.
- Robbins S. P. (2002), *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall (9ª ed.). Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos SA.
- Rocha, J.A. O.(1998). Gestão por Objetivos na Administração Pública. Gestão por objetivos na Administração Pública. *Fórum 2000*, ISCSP, 47-54.
- Rocha, J.A.O. (1997). Repensar a Governação: Reforma ou Reinvenção? *Revista Administração*, Série IV, Ano X, 6, INA.
- Santos, G.G. (1999). *Caderno de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Braga: Universidade do Minho.
- Smerek, E. R. & Peterson. M.(2006).Examining Herzberg’s Theory: improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Higher Education*, Vol.48,2, DOI: 10.1007/s11162-006-9042-3.
- Stello, C.M., (s.d). Herzberg’s Two-Fator Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. Department of Organizational Leadership, Policy, and Development
- Tuckman, B.W. (2005). *Manual de investigação em Educação*. (3.ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Umbelino, C. (2001). *A motivação para o desempenho e a importância do sistema de gestão das recompensas : estudo de caso*. Braga: Universidade do Minho.

Yin, R. K. (2001). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. (19-36). Porto Alegre: Bookman.

### **Legislação**

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na AP - SIADAP).

### **Publicações Eletrónicas**

DGAEP. (s.d). A Década: emprego público em números. Acedido a 2, setembro, 2012 em <http://www.dgap.gov.pt/>

INE. (s.d). Instituto Nacional de estatística. Acedido a 2, setembro, 2012 em [www.ine.pt/](http://www.ine.pt/)

# ANEXOS

# ANEXO I

**Assunto: Pedido de autorização para desenvolvimento de Projeto de Investigação**

Encontro-me a desenvolver um projeto de investigação no âmbito do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Sou aluna do Instituto Superior Miguel Torga localizado em Coimbra e venho por este meio solicitar autorização para a realização de um estudo na vossa instituição.

O projeto que estou a realizar está subordinado ao tema “*Fatores Higiénicos e Motivadores dos Funcionários Públicos: Um Estudo de Caso com Recurso à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg*”.

O projeto tem assim como objetivos principais a verificação do nível de motivação dos indivíduos inquiridos; os fatores que os motivam e os fatores que conduzem à insatisfação dos membros (com auxílio da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg); e a análise da existência de uma relação, ou não, entre a motivação dos colaboradores com a produtividade dos mesmos.

Para a prossecução do objetivo anteriormente referido, solicito a colaboração de V. Exas. no sentido de ter a colaboração dos vossos membros, realizada através do preenchimento de inquéritos por questionário.

O objetivo é realizar os inquéritos por questionário logo que a autorização seja facultada.

Interessa ainda sublinhar que será garantido o respetivo anonimato quer no que respeita ao uso do nome da instituição quer dos membros da organização que participem neste estudo.

No fim da investigação e se assim o desejarem, serão fornecidos os resultados do estudo à vossa instituição, que poderão ser uma mais-valia para organização em questão.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada

Com os melhores cumprimentos,

Sílvia Diana Almeida Coelho

# ANEXO II

## Questionário

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questionário n.º \_\_\_\_\_

### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário insere-se num estudo académico no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, subordinado ao tema “Fatores Higiênicos e Motivadores dos Funcionários Públicos: Um Estudo de Caso com Recurso à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg” e tem como objetivo aferir a opinião dos colaboradores sobre o tema em questão.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Neste sentido, deverá seleccionar, para cada questão, a resposta que mais se enquadra na sua opinião relativamente às diferentes temáticas abordadas.

Por favor é necessário que responda a todas as questões.

Este questionário é de natureza **confidencial**, onde está **garantido total anonimato**.

*A sua opinião é fundamental. Colabore*

### I CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

#### 1. Género:

- 1) Feminino   
2) Masculino

#### 2. Idade:

- 1) Entre 18 e 30 anos   
2) Entre 31 e 43 anos   
3) Entre 44 aos 56   
4) Mais de 56 anos

#### 3. Carreira/ Categoria profissional:

- 1) Director/Chefe de Departamento   
2) Técnico Superior   
4) Assistente Técnico   
5) Assistente Operacional

#### 4. Anos de serviço nesta instituição:

- 1) Menos de 5   
2) Entre 6 e 10   
3) Entre 11 e 15   
4) 16 ou mais

### II MOTIVAÇÃO

#### 1. Considero boas as minhas condições de trabalho.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

#### 2. O meu salário é adequado às minhas funções.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

#### 3. Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

**4. O meu trabalho proporciona-me algum prestígio/estatuto.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**5. Sinto estabilidade e segurança no meu emprego.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**6. Considero que as políticas da organização são adequadas.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**7. Tenho um trabalho interessante e estimulante.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**8. Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**9. Tenho oportunidades de progressão na carreira.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**10. Tenho autonomia e responsabilidade na realização do meu trabalho.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**11. Gosto do meu trabalho.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**12. Sinto que as minhas actividades me oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**13. Fatores que mais o motivam a ter um bom desempenho:**

Por favor, dos sete fatores descritos em baixo, escolha por ordem decrescente o que mais o motiva a ter um bom desempenho. Não pode repetir o mesmo número. O item que classificar com o número 1 será o que mais o motiva; o que numerar com o número 2 será o seguinte e assim sucessivamente até ao número 7, que será o fator que lhe provoca menor motivação.

- 1) Salário
- 2) Estabilidade no emprego
- 3) Relacionamento com colegas e chefias
- 4) Gosto pelo trabalho realizado
- 5) Autonomia
- 6) Reconhecimento pelo trabalho executado
- 7) Possibilidade de progressão

**14. Fatores que lhe provocam uma maior insatisfação no trabalho:**

Por favor, dos sete fatores descritos em baixo escolha por ordem decrescente o que lhe provoca maior insatisfação no trabalho. Não pode repetir o mesmo número. O item que classificar com o número 1 será o que maior insatisfação lhe provoca; o que numerar com o número 2 será o seguinte e assim sucessivamente até ao número 7, que será o fator que lhe provoca menor insatisfação.

- 1) Salário
- 2) Insegurança no emprego
- 3) Mau ambiente de trabalho
- 4) Não gostar do trabalho
- 5) Falta de reconhecimento pelo trabalho executado
- 6) Impossibilidade de progressão
- 7) Falta de autonomia

**15. Actualmente sinto-me:**

- 1) Sem motivação
- 2) Pouco motivado
- 3) Motivado
- 4) Muito motivado

**III AVALIAÇÃO - SIADAP**

**1. Qual foi o valor da sua última avaliação de desempenho:**

- 1) Entre 1 e 1,999 pontos
- 2) Entre 2 e 3,999 pontos
- 3) Entre 4 e 5 pontos

**Muito Obrigado pela sua  
colaboração**

NOTA: A estrutura e questões do questionário respondido pelos colaboradores é igual à aqui exposta mas esta versão trata-se da versão papel. Os colaboradores responderam através do programa Limesurvey e daí ser visualmente diferente da aqui apresentada.

# ANEXO III

	<b>AFIRMATIVAS TRABALHO ORIGINAL</b>	<b>AFIRMATIVAS ATUAIS (ALTERAÇÕES)</b>	<b>FATORES E JUSTIFICAÇÃO</b>
<b>Fatores higiênicos</b>	“Sinto-me seguro contra arbitrariedades”	Sinto estabilidade e segurança no meu emprego	Segurança.
	“Tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos”	Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho	Relacionamentos interpessoais: Opção da relação entre colegas em detrimento dos superiores.
	“Tenho uma vida pessoal satisfatória”	O meu salário é adequado às minhas funções	Remuneração: Foi considerado mais pertinente utilizar o salário, que também é um fator higiênico em vez da vida pessoal que muitos colaboradores poderão não querer expor.
	“Meu trabalho me proporciona prestígio/status”	O meu trabalho proporciona-me algum prestígio	Estatuto/prestígio.
	“Tenho boas condições de trabalho”	Considero boas as minhas condições de trabalho	Condições de trabalho.
	“Os regulamentos e políticas organizacionais são isonômicos”	Considero as políticas da organização adequadas	Política e administração da organização.
<b>Fatores motivadores</b>	“Tenho um trabalho desafiador e interessante”	Tenho um trabalho interessante e estimulante	O trabalho em si.
	“Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo”	Sou reconhecido pelo trabalho que realizo	Reconhecimento pelas execuções.
	“Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso e carreira”	Tenho oportunidades de progressão na carreira	Progresso.
	“Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho”	Tenho autonomia e responsabilidade	Responsabilidade.
	“Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal”	Sinto que as minhas atividades me oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal	Crescimento.
	“Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional”	Gosto do meu trabalho	O trabalho em si: foi considerado pertinente indicar o sentimento geral em relação ao trabalho executado.

# ANEXO IV

# Qualidade psicométrica do Questionário dos 2 Fatores de Herzberg (Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>)

Sílvia Almeida Coelho,  
Margarida Tenente Pocinho,  
Francisco Fontes Moreira.

## Resumo

Esta investigação teve como objetivo a construção e validação de um questionário de Motivação no Trabalho para a população portuguesa, com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A ausência de instrumentos para medir estas dimensões da motivação na população portuguesa, levou à adaptação de uma escala de motivação criada por Junior e Oliveira (2009). Assim, pretende-se apresentar as qualidades métricas do Questionário dos 2 Fatores de Herzberg (Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>) ao nível da fidelidade e validade. O questionário integra 12 itens que se enquadram na teoria. Participaram nos estudos de validação da escala 913 colaboradores de uma instituição pública. Os resultados demonstraram bons índices de consistência interna (valores entre 0,64 e 0,81) e uma análise fatorial que revelou a existência de uma estrutura bi fatorial com 48% de variância explicada: fatores motivadores e fatores higiénicos.

Espera-se ainda que novos estudos possam ser desenvolvidos a partir desta mesma escala.

**Palavras-chave: Motivação, Herzberg, fidedignidade, validade.**

## **Introdução**

De acordo com Bilhim (2009), o conceito de motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo que esse esforço está condicionado à forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos seus colaboradores.

Para Behn (cit in Denhardt et al., 2002) a motivação é um dos três principais temas da gestão pública. O facto dos funcionários públicos estarem motivados é fundamental se quisermos que estes cumpram as suas responsabilidades para com os cidadãos e a comunidade que os mesmos servem. Apesar disso, ainda existe a ideia de que os estes são, na sua maioria, preguiçosos e desmotivados.

Rainey (1982) encontrou diferenças significativas entre os gestores do setor público e privado no que respeita à perceção da importância dos diferentes tipos de recompensas. Em contraste com os gestores privados, os públicos vêem o trabalho para o serviço público e a forma deste em ajudar os outros como algo importante. Entendem o pagamento, o estatuto e o prestígio como fatores de menor importância.

Na literatura existe a distinção entre as teorias de motivação de processo e as de conteúdo.

As de processo focam-se nos processos cognitivos que explicam ações e descrevem os mecanismos através dos quais o comportamento dos indivíduos é despoletado, direcionado e sustentado. As de conteúdo visam compreender os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg enquadra-se nesta última e será o principal suporte teórico desta investigação.

Esta teoria surgiu com um estudo realizado por Herzberg e a sua equipa a um grupo de engenheiros e contabilistas na área industrial de Pittsburg, nos Estados Unidos da América.. Foi pedido a estes que referissem um momento em que se tivessem sentido excepcionalmente bem e outro em que se tivessem sentido muito mal no trabalho. Concluído o estudo, Herzberg observou que a motivação laboral é composta por dois fatores independentes e específicos (Pinto, 2002). Denotou-se que, quando existia uma atitude positiva e contentamento do trabalhador com o seu emprego, isso se devia, essencialmente, à conclusão das tarefas. A atitude negativa e o descontentamento do trabalhador face ao emprego deviam-se, sobretudo, às condições que rodeavam o mesmo (Herzberg, 1993).

Os primeiros fatores, que o autor caracterizou como higiênicos são extrínsecos – referem-se ao contexto em que o trabalho é realizado. Quando estes estão presentes num grau elevado evitam a insatisfação do indivíduo, quando são escassos provocam insatisfação, o que não geram, por sim só, é a motivação. (Ferreira et al., 2011). Estes fatores não têm grande influência no comportamento dos empregados e fazem parte deles as condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, o tipo de supervisão e as políticas da organização e da administração (Herzberg, 1993).

O segundo conjunto de fatores caracterizado por Herzberg (1993) inclui aspetos como o progresso na carreira, a responsabilidade pelo trabalho desempenhado, o gosto pelo trabalho em si mesmo, o reconhecimento e a realização. Estes fatores foram classificados como motivadores e estabelecem a relação entre o indivíduo e o próprio trabalho sendo, por isso, intrínsecos.

Estes fatores descritos, quando presentes, conduzem a um elevado nível de motivação, estimulando os indivíduos a um melhor desempenho (Pinto, 2002).

Se os gestores pretenderem motivar os seus colaboradores, têm de procurar satisfazer os fatores motivadores, mas se pretenderem apenas colaboradores não insatisfeitos, têm de preocupar-se apenas com os higiênicos (Freitas, 2006).

## **Materiais e Métodos**

O questionário utilizado neste estudo baseia-se na investigação realizada pelos autores Júnior e Oliveira (2009) “Motivação no Trabalho: avaliando o ambiente organizacional”. O trabalho destes autores tem por base a teoria de Herzberg, sendo que a construção do mesmo começou pela identificação de fatores suscetíveis de conduzir à motivação ou desmotivação (motivadores) e os geradores de satisfação ou insatisfação (higiênicos). No seu questionário existiam doze afirmações acerca do grau de motivação. A primeira versão do questionário dos 2 Fatores de Herzberg (Q<sub>2</sub>FH) foi submetida à apreciação de um júri constituído por um especialista em gestão de recursos humanos e por uma especialista em análise de dados.

A partir das sugestões recebidas foram integrados e substituídos alguns itens, bem como efetuadas pequenas alterações linguísticas. A nova versão foi discutida com o grupo de especialistas, tendo sido encontrada uma versão por consenso.

Os fatores que integraram o Q<sub>2</sub>FH e a justificação das alterações à versão original podem ser observados de seguida:

	<b>Junior &amp; Oliveira (2009)</b>	<b>Coelho et al. (2012)</b>	<b>FATORES E JUSTIFICAÇÃO DE ALTERAÇÃO</b>
Fatores higiénicos	Sinto-me seguro contra arbitrariedades	Sinto estabilidade e segurança no meu emprego	Segurança.
	Tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho	Relacionamentos interpessoais: Opção da relação entre colegas em detrimento dos superiores
	Tenho uma vida pessoal satisfatória	O meu salário é adequado às minhas funções	Remuneração: Foi considerado mais pertinente utilizar o salário, que também é um fator higiénico em vez da vida pessoal que muitos colaboradores poderão não querer expor
	Meu trabalho me proporciona prestígio/status	O meu trabalho proporciona-me algum prestígio	Estatuto/prestígio
	Tenho boas condições de trabalho	Considero boas as minhas condições de trabalho	Condições de trabalho
	Os regulamentos e políticas organizacionais são isonômicos	Considero as políticas da organização adequadas	Política e administração da organização
	Tenho um trabalho desafiador e interessante	Tenho um trabalho interessante e estimulante	O trabalho em si
Fatores motivadores	Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo	Sou reconhecido pelo trabalho que realizo	Reconhecimento pelas execuções
	Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso e carreira	Tenho oportunidades de progressão na carreira	Progresso
	Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho	Tenho autonomia e responsabilidade	Responsabilidade
	Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal	Sinto que as minhas atividades me oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal	Crescimento
	Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional	Gosto do meu trabalho	O trabalho em si: Foi considerado pertinente indicar o sentimento geral em relação ao trabalho executado

Obtida a versão por consenso, aplicámos o Q<sub>2</sub>FH aos funcionários duma instituição pública da grande Lisboa e tratámos os seus dados estatisticamente.

## **Participantes**

Foram considerados os 913 questionários rececionados e completos, depois de excluídos 393 questionários por não terem todas as variáveis do instrumento preenchidas.

## **Resultados**

### **Consistência Interna**

Para avaliar a consistência interna, recorremos ao Alfa de Cronbach. O Alfa de Cronbach é a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo que meçam a mesma característica e que tenham igual número de itens. Prieto e Muñiz (2000) consideram inadequado um coeficiente abaixo de 0,60, adequado com algumas carências os coeficientes entre 0,60 e 0,70, adequado entre 0,70 e 0,80, bom entre 0,80 e 0,85 e excelente os que se encontram acima de 0,85.

Os resultados podem ser observados na tabela que se segue:

**Tabela 1: Confiabilidade do Q<sub>2</sub>F<sub>II</sub>**

<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>N de itens</b>
,834	12

O valor de Alfa de Cronbach é bom (está entre 0,8 e 0,9) logo, as variáveis podem ser agrupadas e trabalhadas como um único conceito.

A estatística inter item Alfa de Cronbach, se um determinado item for apagado, deve ser no mínimo igual ou inferior ao Alfa global. Se o Alfa global baixar ou subir significativamente (para o critério de consistência anterior ou posterior ao da escala total, respetivamente) este facto significa que aquele item é importante (se baixou o Alfa) ou deve ser revisto (se o Alfa subiu) para uma concordância com o conceito global. Os resultados da estatística item-total podem ser observados na tabela que se segue:

**Tabela 2: item-total do Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>**

	Legenda	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alfa if Item Deleted
Higiénico1	Estabilidade e segurança no emprego	,434	,826
Higiénico2	Relacionamento entre colegas de trabalho	,308	,835
Higiénico3	Salário adequado às funções	,209	,842
Higiénico4	Trabalho proporciona algum prestígio	,585	,814
Higiénico5	Condições de trabalho	,423	,827
Higiénico6	Políticas da organização adequadas	,519	,820
Motivador1	Trabalho interessante e estimulante	,623	,811
Motivador2	Reconhecimento pelo trabalho realizado	,604	,812
Motivador3	Oportunidades de progressão na carreira	,422	,827
Motivador4	Autonomia e responsabilidade	,537	,818
Motivador5	Atividades oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal	,653	,807
Motivador6	Gosto pelo trabalho realizado	,578	,815

Fazendo a análise item a item verificamos que, em caso de omissão de um deles, todos têm boa consistência interna pois nenhum dos valores sem o item sobem para o critério de consistência seguinte, i.e 0,9.

Também adotamos a estratégia de avaliação de consistência interna das duas metades de um único teste. A subdivisão em duas metades foi feita, agrupando-se de um lado os itens do fator higiénico e de outro os itens do fator motivador. Utilizámos o cálculo da correlação das metades, aplicando a fórmula de *Spearman-Brown*.

**Tabela 3: Consistência interna pelo coeficiente metade-metade do Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>**

Cronbach's Alfa	Parte 1- Higiénicos	Value	0,635
		N of Items	6 <sup>1</sup>
	Parte 2- Motivadores	Value	0,809
		N of Items	6 <sup>2</sup>
	Total N of Items		12
Correlation Between Forms			0,636
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,777
	Unequal Length		0,777
Guttman Split-Half Coefficient			0,763

Como podemos observar, o valor de Alfa de Cronbach é bom para os fatores motivadores (entre 0,8-0,85) e adequado com algumas carências nos higiénicos (entre 0,6-0,7). A avaliação pelo coeficiente de Spearman Brown (0,777) e pelo Coeficiente

<sup>1</sup> Os itens são: higiénico1, higiénico2, higiénico3, higiénico4, higiénico5, higiénico6.

<sup>2</sup> Os itens são: motivador1, motivador2, motivador3, motivador4, motivador5, motivador6.

metade-metade de Guttman (0,763) são muito próximos e de acordo com Cohen e Holliday (1982 cit in Bryman & Cramer, 1992) os itens têm uma relação forte o que reforça a confiabilidade do instrumento e nos permite transformar os itens no conceito de motivação latente.

### **Análise do construto**

Uma análise que nos permite agregar variáveis é a análise fatorial (AF), contudo esta exige alguns critérios: um mínimo de inquiridos por item (3 se o conceito em estudo for raro; 5 para conceitos que apesar raros já têm estudos-piloto, e 10 para conceitos abrangentes); uma estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que avalia a adequação da amostra para a AF, cujo valor deve ser superior a 0,5; teste de esfericidade de Bartlett, que avalia a aplicabilidade da AF das variáveis estudadas. O modelo é significativo (aceita-se a hipótese nula,  $H_0$ ) quando a análise fatorial pode ser aplicada:

Se Sig (p) <0,05 aceitar  $H_0$  (nulo) pode ser aplicada análise fatorial.

Se Sig (valor-p) > 0,05 rejeitar  $H_0$  não se pode aplicar a análise fatorial.

O primeiro critério referido foi cumprido uma vez que  $10 \times 12 = 120$  sujeitos, e a amostra é constituída por 913 indivíduos, o que é largamente superior ao necessário para a AF.

Os dois critérios estatísticos KMO e Bartlett podem ser observados na tabela 4:

**Tabela 4: KMO and Bartlett's Test do  $Q_2F_H$**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3170,832
	df	66
	p.	,000

Os resultados das análises das medidas de adequação da amostra e de esfericidade permitem-nos a utilização da AF enquanto medida de avaliação da validade do questionário dos 2 Fatores de Herzberg ( $Q_2F_H$ ), permitindo-nos concluir que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si. Após a confirmação pelo KMO global da possibilidade de utilização da AF, é necessário recorrer à matriz anti-imagem para verificar se o método ACP (análise das componentes principais) pode ser utilizado. Se os valores da diagonal principal que contém o KMO para cada variável forem superiores a 0,5 e os restantes inferiores podemos utilizar este método. Os cálculos podem ser observados na tabela 5.

**Tabela 5: matriz anti-imagem do  $Q_2F_H$**

		Anti-image Matrices												
Anti-image Correlation	higienico1	,913	-,045	-,050	-,181	-,108	-,120	,023	-,045	-,033	-,038	-,081	,010	
	higienico2	-,045	,903	,067	-,072	-,138	-,047	-,062	-,069	,029	-,032	,041	-,055	
	higienico3	-,050	,067	,739	,057	-,151	-,131	,014	-,058	-,198	,057	-,006	,020	
	higienico4	-,181	-,072	,057	,908	,029	,007	-,100	-,243	-,087	-,075	-,102	-,119	
	higienico5	-,108	-,138	-,151	,029	,884	-,155	-,024	-,107	-,006	-,078	-,013	-,010	
	higienico6	-,120	-,047	-,131	,007	-,155	,903	-,087	-,120	-,165	-,054	-,070	,024	
	motivador1	,023	-,062	,014	-,100	-,024	-,087	,843	-,060	,007	-,019	-,248	-,489	
	motivador2	-,045	-,069	-,058	-,243	-,107	-,120	-,060	,897	-,060	-,210	-,136	,067	
	motivador3	-,033	,029	-,198	-,087	-,006	-,165	,007	-,060	,881	-,079	-,125	,033	
	motivador4	-,038	-,032	,057	-,075	-,078	-,054	-,019	-,210	-,079	,927	-,087	-,136	
	motivador5	-,081	,041	-,006	-,102	-,013	-,070	-,248	-,136	-,125	-,087	,909	-,233	
	motivador6	,010	-,055	,020	-,119	-,010	,024	-,489	,067	,033	-,136	-,233	,826	

Como podemos observar na tabela anterior, todos os valores na variável principal são superiores a 0,5, sendo os restantes inferiores. Face a estes resultados utilizaremos como método da AF a ACP.

Iniciámos então a AF. Podemos distinguir duas utilizações desta técnica: aquela que é habitualmente mais referida, a exploratória (as relações entre as variáveis são examinadas sem se determinar até que ponto se ajustam a um determinado modelo) e a confirmatória (compara a solução encontrada com um modelo teórico ou que constituía a hipótese experimental). No nosso caso utilizaremos a exploratória, já que estamos perante a construção e primeiro estudo do  $Q_2F_H$ .

As comunalidades indicam a proporção da variância explicada pelas componentes principais. No caso da ACP as “iniciais” são sempre iguais a 1. Existem tantas comunalidades quantas as variáveis do modelo. Após a extração os valores variam entre 0 a 1, sendo 0 (zero) quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando a explicam totalmente. As variáveis com comunalidades inferiores a 0,2 ou mesmo 0,3 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelas componentes ou fatores, devendo sair da análise. As comunalidades do  $Q_2F_H$ , podem ser observadas na tabela que se segue.

**Tabela 6: Comunalidades do Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>**

	Initial	Extraction
Higiénico1	1,000	,318
Higiénico2	1,000	,170
Higiénico3	1,000	,541
Higiénico4	1,000	,519
Higiénico5	1,000	,381
Higiénico6	1,000	,495
Motivador1	1,000	,681
Motivador2	1,000	,500
Motivador3	1,000	,415
Motivador4	1,000	,431
Motivador5	1,000	,626
Motivador6	1,000	,679

Como se pode verificar, à exceção do item 2, todas as variáveis têm comunalidades superiores a 0,3, o que significa que não precisam de ser retiradas ou revistas. No caso do item 2 (relacionamento entre colegas de trabalho), apesar da indicação de que deveria ser retirado, consideramos que em termos teóricos é demasiado importante para ser já eliminado e a correlação dele com a escala na análise item total revelou um valor superior a 0,3, estando dentro dos valores mínimos para ser mantido. Assim, vamos analisar a saturação fatorial deste na subescala fatores higiénicos e decidiremos em conformidade.

A análise fatorial em componentes principais permitiu uma extração de 2 componentes com valor próprio superior a 1 que, em conjunto, explicam 47,96% da variância total. O primeiro fator diz respeito aos fatores motivadores e explica 36,58% o segundo fator diz respeito aos higiénicos e explica 11,38%. A análise das componentes principais mostra os valores resultantes desta extração.

**Tabela 7: Matriz das componententes principais do Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>**

	Componentes Matrix <sup>a</sup>	
	1	2
Higiénico1		,460
Higiénico2	,395	,119
Higiénico3		,718
Higiénico4	,682	,232
Higiénico5		,576
Higiénico6		,634
Motivador1	,819	
Motivador2	,545	
Motivador3	,205	,610
Motivador4	,600	
Motivador5	,752	
Motivador6	,824	

## Validade convergente

A validade convergente pode ser definida como a relação significativa entre duas ou mais medidas de um mesmo construto ou de construtos teoricamente relacionados, utilizando-se diferentes métodos ou instrumentos de avaliação (Pasquali, cit in Freitas, 2010). Incluímos no questionário uma variável que avaliava a motivação de uma forma geral (Item 16). Os resultados da correlação entre esta variável e o Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub> podem ser observados na tabela 8.

**Tabela 8: Correlação de Rho de Spearman do Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>**

	Q <sub>2</sub> F <sub>H</sub>	Higiênicos	Motivadores	
Q <sub>2</sub> F <sub>H</sub>	rho			
	P			
	N			
Higiênicos	rho	,861**		
	P	,000		
	N	913		
Motivadores	rho	,906**	,588**	
	P	,000	,000	
	N	913	913	
Motivação	rho	,627**	,499**	,611**
	P	,000	,000	,000
	N	913	913	913

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Como se pode observar na tabela 8, tanto o Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub> como as suas subescalas estão relacionadas com a motivação.

## Conclusão

Este artigo propõe-se a apresentar o Questionário dos 2 Fatores de Herzberg, bem como as qualidades métricas do instrumento. O questionário apresenta índices de fidelidade entre 0,64 e 0,81, que atestam a consistência interna da escala.

No que concerne à análise fatorial, o instrumento apresenta duas dimensões fatorialmente distintas e que no seu total explicam 47,96% da variância total. O primeiro fator diz respeito aos fatores motivadores e o segundo fator diz respeito aos higiênicos. Apesar desta escala apresentar boas características métricas do ponto de vista da análise fatorial, sugere-se, para futuros estudos, o recurso a outros instrumentos de validade convergente de forma a validar e confirmar os resultados obtidos, uma vez que para o efeito apenas utilizamos uma variável criada especificamente para o efeito que questionava acerca da motivação geral.

Esta continuidade de aferição pode ser uma mais-valia no domínio da medição dos motivos e espera-se que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

## **Referências**

Bilhim, J.A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed. rev.). Lisboa: ISCSP/UTL.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed. rev.) Lisboa: RH Editora.

Bryman, A; Cramer, D. (1992). *Análise de Dados em Ciências Sociais*. Oeiras: Celta Editora.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2002). *Managing Human Behavior in Public and Non Profit Organizations*. London: SAGE publications Ltd.

Ferreira, J., Neves J. & Caetano. A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw Hill Portugal.

Freitas, C.M.F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade da Madeira, Madeira.

Freitas, L.C & Del Prette, Z.A.P. (2010). *Comparando autoavaliação e avaliação de professores sobre as habilidades sociais de crianças com deficiência mental*. Universidade Federal de São Carlos, Brasil.

Guimarães, R.C & Cabral, J.A.S. (2010). *Estatística*. (2º ed.). Porto: Verlag Dashöfer Portugal.

Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to Work*. London: Transaction Publishers (Trabalho original publicado em 1959).

Júnior, P.E.B & Oliveira, J.L.C. (2009, julho). *Motivação no Trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. V Congresso Nacional de Excelência na Gestão, Niterói, Brasil.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Edições ReportNumber.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. (5.<sup>a</sup> ed. rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, J.F.M. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT, 128, 80-85.

Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration* 16 (4), 288–226. doi:10.1177/027507408201600402.

## Anexo - Q<sub>2</sub>F<sub>H</sub>

### Questionário

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questionário n.º \_\_\_\_\_

#### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário insere-se num estudo académico no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, subordinado ao tema “Fatores Higiênicos e Motivadores dos Funcionários Públicos: Um Estudo de Caso com Recurso à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg” e tem como objetivo aferir a opinião dos colaboradores sobre o tema em questão.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Neste sentido, deverá selecionar, para cada questão, a resposta que mais se enquadra na sua opinião relativamente às diferentes temáticas abordadas.

Por favor é necessário que responda a todas as questões.

Este questionário é de natureza **confidencial**, onde está garantido total anonimato.

*A sua opinião é fundamental. Colabore*

#### I CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

##### 1. Género:

- 1) Feminino   
2) Masculino

##### 2. Idade:

- 1) Entre 18 e 30 anos   
2) Entre 31 e 43 anos   
3) Entre 44 aos 56   
4) Mais de 56 anos

##### 3. Carreira/ Categoria profissional:

- 1) Director/Chefe de Departamento   
2) Técnico Superior   
4) Assistente Técnico   
5) Assistente Operacional

##### 4. Anos de serviço nesta instituição:

- 1) Menos de 5   
2) Entre 6 e 10   
3) Entre 11 e 15   
4) 16 ou mais

#### II MOTIVAÇÃO

##### 1. Considero boas as minhas condições de trabalho.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

##### 2. O meu salário é adequado às minhas funções.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

##### 3. Há um bom relacionamento entre colegas de trabalho.

- 1) Discordo totalmente   
2) Discordo   
3) Concordo   
4) Concordo totalmente

**4. O meu trabalho proporciona-me algum prestígio/estatuto.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**5. Sinto estabilidade e segurança no meu emprego.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**6. Considero que as políticas da organização são adequadas.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**7. Tenho um trabalho interessante e estimulante.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**8. Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**9. Tenho oportunidades de progressão na carreira.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**10. Tenho autonomia e responsabilidade na realização do meu trabalho.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**11. Gosto do meu trabalho.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**12. Sinto que as minhas actividades me oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Concordo
- 4) Concordo totalmente

**13. Fatores que mais o motivam a ter um bom desempenho:**

Por favor, dos sete fatores descritos em baixo, escolha por ordem decrescente o que mais o motiva a ter um bom desempenho. Não pode repetir o mesmo número. O item que classificar com o número 1 será o que mais o motiva; o que numerar com o número 2 será o seguinte e assim sucessivamente até ao número 7, que será o fator que lhe provoca menor motivação.

- 1) Salário
- 2) Estabilidade no emprego
- 3) Relacionamento com colegas e chefias
- 4) Gosto pelo trabalho realizado
- 5) Autonomia
- 6) Reconhecimento pelo trabalho executado
- 7) Possibilidade de progressão

**14. Fatores que lhe provocam uma maior insatisfação no trabalho:**

Por favor, dos sete fatores descritos em baixo escolha por ordem decrescente o que lhe provoca maior insatisfação no trabalho. Não pode repetir o mesmo número. O item que classificar com o número 1 será o que maior insatisfação lhe provoca; o que numerar com o número 2 será o seguinte e assim sucessivamente até ao número 7, que será o fator que lhe provoca menor insatisfação.

- 1) Salário
- 2) Insegurança no emprego
- 3) Mau ambiente de trabalho
- 4) Não gostar do trabalho
- 5) Falta de reconhecimento pelo trabalho executado
- 6) Impossibilidade de progressão
- 7) Falta de autonomia

**15. Actualmente sinto-me:**

- 1) Sem motivação
- 2) Pouco motivado
- 3) Motivado
- 4) Muito motivado

**III AVALIAÇÃO - SIADAP**

**1. Qual foi o valor da sua última avaliação de desempenho:**

- 1) Entre 1 e 1,999 pontos
- 2) Entre 2 e 3,999 pontos
- 3) Entre 4 e 5 pontos

**Muito Obrigado pela sua  
colaboração**

# ANEXO V

Relação entre os grupos etários e a motivação em geral, fatores motivadores, higiênicos e ambos os fatores agrupados.

**Correlations**

Grupo Etário			Motivação- 2fatores	Higiênicos	Motivadores	Motivação	
[18-30] anos	Spearman's rho	motivação- 2fatores	Correlation Coefficient	1,000	,812	,921	,480
			Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,018
			N	24	24	24	24
	higiênicos	Correlation Coefficient	,812	1,000	,557	,307	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,005	,144	
		N	24	24	24	24	
	motivadores	Correlation Coefficient	,921	,557	1,000	,593	
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	.	,002	
		N	24	24	24	24	
	motivação	Correlation Coefficient	,480	,307	,593	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,018	,144	,002	.	
		N	24	24	24	24	
[31-43] anos	Spearman's rho	motivação - 2fatores	Correlation Coefficient	1,000	,862	,903	,646
			Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
			N	370	370	370	370
	higiênicos	Correlation Coefficient	,862	1,000	,586	,492	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	
		N	370	370	370	370	
	motivadores	Correlation Coefficient	,903	,586	1,000	,635	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	
		N	370	370	370	370	
	motivação	Correlation Coefficient	,646	,492	,635	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	
		N	370	370	370	370	
[44-56] anos	Spearman's rho	motivação- 2fatores	Correlation Coefficient	1,000	,864	,901	,603
			Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
			N	455	455	455	455

		higiênicos	Correlation Coefficient	,864	1,000	,581	,495
			Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
			N	455	455	455	455
		motivadores	Correlation Coefficient	,901	,581	1,000	,577
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
			N	455	455	455	455
		motivação	Correlation Coefficient	,603	,495	,577	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
			N	455	455	455	455
>56 anos	Spearman's rho	motivação-2fatores	Correlation Coefficient	1,000	,863	,930	,751
			Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
			N	64	64	64	64
		higiênicos	Correlation Coefficient	,863	1,000	,645	,629
			Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
			N	64	64	64	64
		motivadores	Correlation Coefficient	,930	,645	1,000	,730
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
			N	64	64	64	64
		motivação	Correlation Coefficient	,751	,629	,730	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
			N	64	64	64	64

Notas obtidas na última avaliação de desempenho, agrupadas segundo as classificações de desempenho inadequado (entre 1 e 1,999 pontos), adequado (entre 2 e 3,999 pontos) e relevante (entre 4 e 5 pontos).

SIADAP			
	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid			
[1-1,999]	23	2,5	2,5
[2-3,999]	515	56,4	56,4
[4-5]	374	41,0	41,0
Total	913	100,0	100,0

Relação entre os cargos/categorias profissionais e os fatores motivadores, higiênicos e os dois fatores no seu conjunto.

Report				
CargoCategoriaProfissional		motivação- 2fatores	higiênicos	motivadores
Assistente Operacional	Mean	2,5672	2,4113	2,723
	N	62	62	62
	Std. Deviation	,44298	,42003	,5490
Assistente Técnico	Mean	2,5175	2,4701	2,565
	N	234	234	234
	Std. Deviation	,43121	,40948	,5369
Diretor/Chefe de Departamento	Mean	2,9975	2,8081	3,187
	N	33	33	33
	Std. Deviation	,26719	,22096	,3813
Outra	Mean	2,5289	2,4444	2,613
	N	72	72	72
	Std. Deviation	,45238	,48852	,4868
Técnico Superior	Mean	2,5233	2,4736	2,573
	N	512	512	512
	Std. Deviation	,38088	,37335	,4769
Total	Mean	2,5424	2,4783	2,606
	N	913	913	913
	Std. Deviation	,41020	,39673	,5089

Ordenação dos fatores que os indivíduos classificaram como mais motivadores em primeiro lugar.

**Fator motivador nº1**

	Frequency	Percent	Valid Percent
salário	129	14,1	14,1
estabilidade no emprego	98	10,7	10,7
relacionamento com colegas e chefias	93	10,2	10,2
Valid gosto pelo trabalho realizado	472	51,7	51,7
autonomia	28	3,1	3,1
reconhecimento pelo trabalho executado	67	7,3	7,3
possibilidade de progressão	26	2,8	2,8
Total	913	100	100

Ordenação dos fatores que os indivíduos classificaram em primeiro lugar como geradores de maior insatisfação.

**Fator de Insatisfação nº1**

	Frequency	Percent	Valid Percent
Falta de autonomia	28	3,1	3,1
Falta de reconhecimento pelo trabalho executado	79	8,7	8,7
Impossibilidade de progressão	163	17,9	17,9
Insegurança no emprego	80	8,8	8,8
Mau ambiente de trabalho	104	11,4	11,4
Valid Não gostar de trabalho que faz	166	18,2	18,2
Salário	293	32,1	32,1
Total	913	100	100

Existem dois tipos distintos de fatores nesta análise. Os primeiros são os fatores motivadores e os segundos são os higiênicos.

**Rotated Component Matrix**

	Component	
	1	2
higienico1	,326	,460
higienico2	,395	,119
higienico3	-,160	,718
higienico4	,682	,232
higienico5	,222	,576
higienico6	,306	,634
motivador1	,819	
motivador2	,545	,450
motivador3	,205	,610
motivador4	,600	,267
motivador5	,752	,246
motivador6	,824	

De sete fatores apresentados os membros hierarquizaram os mesmos pela ordem decrescente segundo o que consideravam ser mais motivador.

HIERARQUIZAÇÃO SEGUNDO OS COLABORADORES	TIPO DE FATOR
1) Gosto pelo trabalho realizado	Motivador segundo Herzberg
2) Reconhecimento pelo trabalho executado	Motivador segundo Herzberg
3) Relacionamento com colegas e chefias	Higiênico segundo Herzberg
4) Autonomia	Motivador segundo Herzberg
5) Estabilidade no emprego	Higiênico segundo Herzberg
6) Salário	Higiênico segundo Herzberg
7) Progressão no Trabalho	Motivador segundo Herzberg

No que respeita aos fatores que provocam uma maior insatisfação no trabalho (higiénicos) a escolha dos colaboradores foi o seguinte:

HIERARQUIZAÇÃO SEGUNDO OS COLABORADORES	TIPO DE FATOR
1) Salário	Higiénico segundo Herzberg
2) Impossibilidade de progressão	Motivador segundo Herzberg
3) Falta de reconhecimento pelo trabalho executado	Motivador segundo Herzberg
4) Mau ambiente de trabalho	Higiénico segundo Herzberg
5) Não gostar de trabalho que faz	Motivador segundo Herzberg
6) Insegurança no emprego	Higiénico segundo Herzberg
7) Falta de autonomia	Motivador segundo Herzberg

A próxima e última tabela mostra a relação entre os diferentes fatores considerados neste estudo.

**Correlations**

		salário	estabilidade	relacionamento	gosto-trabalho	autonomia	reconhecimento	progressão
salário	Pearson Correlation	,005	,047	,021	-,075	-,023	-,025	,048
	Sig. (2-tailed)	,881	,156	,527	,025	,485	,448	,149
	N	912	913	913	896	906	913	913
insegurança no emprego	Pearson Correlation	,006	,176	,018	-,002	-,064	-,045	-,124
	Sig. (2-tailed)	,867	,000	,586	,958	,053	,174	,000
	N	912	913	913	896	906	913	913
mau ambiente trabalho	Pearson Correlation	,078	-,101	,023	,078	-,079	-,011	,015
	Sig. (2-tailed)	,019	,002	,479	,019	,017	,735	,648
	N	911	912	912	895	905	912	912
não gostar do trabalho	Pearson Correlation	,112	-,137	-,042	,071	-,075	-,015	,078
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,216	,038	,026	,664	,021
	N	877	878	878	861	871	878	878
falta de reconhecimento	Pearson Correlation	-,040	-,044	-,030	-,008	-,024	,177	,029
	Sig. (2-tailed)	,232	,183	,359	,818	,469	,000	,379
	N	912	913	913	896	906	913	913
impossibilidade de progressão	Pearson Correlation	-,090	,106	-,013	-,108	,053	-,030	,062
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,694	,001	,109	,361	,059
	N	912	913	913	896	906	913	913
falta de autonomia	Pearson Correlation	-,109	-,040	,012	,025	,269	-,023	-,122
	Sig. (2-tailed)	,001	,229	,716	,451	,000	,488	,000
	N	910	911	911	894	904	911	911
salário	Pearson Correlation	1	-,077	-,377	-,285	-,395	-,295	,214
	Sig. (2-tailed)		,019	,000	,000	,000	,000	,000
	N	912	912	912	895	906	912	912
estabilidade	Pearson Correlation	-,077	1	-,136	-,265	-,206	-,281	-,144
	Sig. (2-tailed)	,019		,000	,000	,000	,000	,000
	N	912	913	913	896	906	913	913
relacionamento	Pearson Correlation	-,377	-,136	1	,003	,045	-,081	-,419
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,931	,176	,015	,000
	N	912	913	913	896	906	913	913
gosto pelo trabalho	Pearson Correlation	-,285	-,265	,003	1	,074	-,013	-,260
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,931		,028	,708	,000
	N	895	896	896	896	889	896	896
autonomia	Pearson Correlation	-,395	-,206	,045	,074	1	-,092	-,328
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,176	,028		,006	,000
	N	906	906	906	889	906	906	906
reconhecimento	Pearson Correlation	-,295	-,281	-,081	-,013	-,092	1	-,060
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,708	,006		,069
	N	912	913	913	896	906	913	913
progressão	Pearson Correlation	,214	-,144	-,419	-,260	-,328	-,060	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,069	
	N	912	913	913	896	906	913	913