

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MURILO VIEIRA DA SILVA

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG: UM
LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO NAS PUBLICAÇÕES
BRASILEIRAS NAS BASES SPELL E SCIELO

CARUARU

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MURILO VIEIRA DA SILVA

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG: UM LEVANTAMENTO
BIBLIOMÉTRICO NAS PUBLICAÇÕES BRASILEIRAS NAS BASES
SPELL E SCIELO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

CARUARU

2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586t Silva, José Murilo Vieira da.
Teoria dos dois fatores de Herzberg: um levantamento bibliométrico nas publicações brasileiras nas bases Spell e Scielo. / José Murilo Vieira da Silva. – 2019.
52 f. il. : 30 cm.

Orientador: Jose Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Motivação. 2. Satisfação no trabalho. 3. Herzberg, Frederick - Teoria. I. Xavier Filho, Jose Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)
122)

UFPE (CAA 2019-

JOSÉ MURILO VIEIRA DA SILVA

**TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG: UM
LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO NAS PUBLICAÇÕES
BRASILEIRAS NAS BASES SPELL E SCIELO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 28 de junho de 2019

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.sc. Anderson Diego Farias da Silva
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Banca

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, minha maior razão de seguir em frente em busca dos meus objetivos. Meus pais, Maria Gracilene e Manuel Messias, a eles devo tudo que tenho, e meu irmão Manoel Michel que é meu maior exemplo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que com seu amor me proporciona as melhores coisas em minha vida; e a minha família, em especial a meus pais Maria Gracilene e Manuel Messias, que sempre estiveram ao meu lado me guiando e dando força nos momentos mais difíceis.

Agradeço também ao meu irmão Manoel Michel que sempre tive com exemplo de pessoa e me orgulho muito.

A todos os que compõem a Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, por me proporcionarem ter acesso à educação superior de qualidade, especialmente os meus professores, e em particular a meu orientador, professor Jose Lindenberg Julião Xavier Filho.

Agradeço ainda aos meus amigos que sempre estiveram comigo, nos melhores e piores momentos, e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para essa minha conquista.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um levantamento acerca das publicações brasileiras que abordam a teoria dos dois fatores de Herzberg em ambientes organizacionais, reconhecendo a importância da temática satisfação e seus impactos na performance organizacional. Para tanto, foi realizada uma busca no mês de maio de 2019 em textos veiculados nas bases de dados SPELL e SCIELO, totalizando 13 artigos científicos. Dentre os resultados, a maioria dos pesquisadores do tema são mulheres e a maior quantidade de publicações aconteceu nos periódicos Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Revista Brasileira de Enfermagem, ambos com classificação B1 no *Qualis* CAPES da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, avaliação 2013-2016. Além destes, outro resultado relevante é que a Universidade Federal de Sergipe (UFS) é a instituição de onde mais se demandou pesquisadores deste tema, tendo sido registrados cinco autores dessa instituição. A maioria dos estudos fez uso da abordagem da teoria dos dois fatores de forma isolada e utilizando de metodologia quantitativa. A aplicação da teoria de Herzberg se deu em organizações públicas e privadas diversas, como universidades, empresas e hospitais. Porém, em todos esses estudos foram observados os pontos de vista dos funcionários de nível operacional.

Palavras-Chave: Motivação. Satisfação. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

ABSTRACT

The present paper aims to present a survey about the Brazilian publications that approach Herzberg 's theory of two factors in organizational environments, recognizing the importance of the satisfaction theme and its impacts on organizational performance. Therefore, a search was carried out in May 2019 in texts published in the SPELL and SCIELO databases, totaling 13 scientific articles. Among the results, the majority of the researchers are women and the largest number of publications happened in the periodical Revista Eletrônica de Administração (REAd) and the Brazilian Journal of Nursing, both with a B1 classification in the CAPIS area of public administration and business , accounting sciences and tourism, 2013-2016 evaluation. In addition to these, another relevant result is that the Federal University of Sergipe (UFS) is the institution where researchers were most demanded, and five authors of this institution were registered. Most of the studies made use of the two factor theory approach in isolation and using quantitative methodology. The application of Herzberg's theory occurred in diverse public and private organizations, such as universities, companies and hospitals. However, in all of these studies the views of operational level employees were observed.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Theory of two factors of Herzberg.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	18
Figura 2 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	19
Figura 3 – Satisfação e Insatisfação, com base nos dois fatores de Herzberg.....	20
Figura 4 – As principais Leis da Bibliometria	22
Figura 5 – Etapas de seleção dos artigos para análise.....	23
Figura 6 – Nuvem de palavras dos títulos dos trabalhos.....	29
Figura 7 – Nuvem de palavras das palavras-chave dos trabalhos.....	30

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Artigos selecionados na base SPELL	24
Tabela 2 – Quantidade de publicações e IES de vínculo dos autores	25
Tabela 3 – Instituições com maior quantidade de pesquisadores.....	26
Tabela 4 – Quantidade de publicações por periódicos	27
Tabela 5 – Número de artigos por tipo de pesquisa	31
Tabela 6 – Metodologias e instrumentos de coletas de dados nas pesquisas	31
Tabela 7 – Tipos de organizações estudadas	32
Tabela 8 – Utilização da teoria dos dois fatores de Herzberg	32
Tabela 9 – Análise dos fatores motivacionais e higiênicos nos estudos.....	33
Quadro 1 – Artigos excluídos do bibliométrico na base da SCIELO	23
Quadro 2 – Informações relevantes dos artigos analisados neste trabalho	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano	28
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problematização	12
1.2	Pergunta de Pesquisa	13
1.3	Justificativa	14
1.4	Objetivos	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivos específicos	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	A Administração e as Teorias de Motivação e Satisfação	16
2.2	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
3	METODOLOGIA	22
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A – ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ARTIGOS	45

1 INTRODUÇÃO

A oferta de boas condições de trabalho tende a render em resultados positivos no desempenho do funcionário, implicando em aumento da produtividade e performance para as empresas. Assim, na literatura acadêmica, diversos autores procuraram compreender, em seus estudos, as diversas formas de motivação dos colaboradores dentro do ambiente organizacional. Um destes autores foi Frederick Herzberg, que ganhou notoriedade com seu estudo dos dois fatores (motivação e higiênico) que implicam de forma positiva ou negativamente no desempenho dos colaboradores. A partir deste pensamento é que se desenvolveu o presente trabalho de pesquisa.

1.1 Problemática

A história do pensamento administrativo mostra que, ao longo das décadas, as organizações tiveram relações diferentes com seus funcionários, sendo estes, nos primórdios, tratados de modo similar às máquinas, sem que se considerassem os aspectos físicos, emocionais e sociais da natureza humana. Na busca por melhores resultados, os estudos em administração começaram a questionar a situação dos operários, que à época estavam submetidos a longas jornadas de trabalho, em condições desumanas e com alto risco de vida. Dessa forma, começou-se a relacionar as condições de trabalho com a interferência no desempenho dos colaboradores (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Chiavenato (2007), só a partir da Teoria das Relações Humanas e da Abordagem Humanística é que as empresas começaram a enxergar os funcionários com mais propriedade, realizando etapas de análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho (com a seleção de pessoal, treinamento e orientação, por exemplo), e a adaptação do trabalho ao trabalhador (a partir da motivação, liderança e relações interpessoais, por exemplo).

Dentro da administração, a área que se destina a estudar, com maior propriedade, a relação dos colaboradores entre si e com a empresa é a área de comportamento organizacional, que tem sua origem entre 1940 e 1960 (WAGNER; HOLLENK, 2012; SIQUEIRA, 2002).

Desde então, dentro dessa área, foram realizados muitos estudos incluindo a motivação e a satisfação dos funcionários e traçando possíveis relações destes aspectos com o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. O grande avanço, porém, pode ser constatado a partir do modelo de pirâmide das necessidades de Abraham Maslow e o modelo dos dois fatores

de Frederick Herzberg (BERGAMINI, 1978).

A compreensão da motivação e satisfação no ambiente do trabalho é importante para o bom funcionamento da organização e, por isso, os estudos nesta área apresentam grande relevância. Correia *et al.* (2018) afirmam que quando o funcionário está motivado é razoável esperar que suas ações convirjam em direção a alcançar seus objetivos privados e organizacionais. Em outras palavras, quando uma pessoa está satisfeita e envolvida com o seu trabalho, ela estará motivada a realizá-lo.

Estes dois estudos continuam tendo notoriedade até hoje, sendo amplamente utilizados nas aulas de graduação, no mercado e nas pesquisas acadêmicas. Uma busca rápida, no Google Scholar, dos termos “Herzberg” e “Maslow” renderam 315.000 e 324.000 resultados, respectivamente, comprovando que ambos apresentam relevância dentro das pesquisas nas áreas de motivação e satisfação no ambiente organizacional. Além desta, estudos como o de Andrade, Pereira e Ckagnazafoor (2007) apontam para a relevância de teorias como a de Herzberg para a prática de gestão e ressaltam a necessidade de se aprofundar, na literatura, pesquisas que abordem as questões de satisfação e motivação dentro do ambiente organizacional.

Não apenas para a literatura acadêmica, mas, considerando o ambiente mercadológico atual, cada dia mais competitivo e exigindo maior qualificação e comprometimento dos profissionais, quanto mais os gestores tiverem conhecimento sobre estes fatores, proporcionando um ambiente de trabalho mais propício aos seus funcionários, mais satisfeitos e motivados os funcionários estarão e, conseqüentemente, maior será a chance de que eles contribuam positivamente na produtividade da organização (SANTOS; SANTOS, 2018).

Dada a importância da temática da motivação no estudo das organizações, e considerando que a pirâmide de Maslow e a teoria dos dois fatores são profícuas no que tange ao auxílio no entendimento da dinâmica organizacional, mostra-se oportuno acompanhar como estas teorias estão sendo empregadas no campo de pesquisa em administração. Nesta perspectiva, e mantendo o interesse desta pesquisa, a inclinação se dá para o entendimento do uso da teoria dos dois fatores de Herzberg nas pesquisas em administração.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Diante deste cenário, a partir do entendimento da necessidade de se compreender o estudo e a aplicabilidade dos fatores motivacionais e higiênicos dentro das organizações,

apresentadas por Frederick Herzberg, a pergunta que norteia este trabalho de pesquisa é a seguinte: **Qual o panorama atual das publicações brasileiras nos estudos organizacionais que abordam a teoria dos dois fatores de Herzberg?**

1.3 Justificativa

Num ambiente globalizado, em que todos conseguem ter acesso a informação, conteúdos, produtos e serviços de forma rápida e eficaz, a competitividade tem se agravado dentro do mundo dos negócios criando nas organizações de segundo setor uma necessidade de obter maior lucro, a partir de uma melhor compreensão de seus funcionários e de seus clientes (FERREL; HARTLINE, 2006).

Assim, quanto mais a empresa tiver compreensão do ambiente organizacional como um todo e, principalmente, do que pensam seus funcionários quanto à motivação e satisfação dentro dela, melhor preparada ela estará para adotar estratégias que favoreçam o aumento da produtividade e, conseqüentemente a maior obtenção de lucro.

Dessa forma, de maneira prática, a partir deste trabalho de pesquisa os gestores de organizações privadas poderão ter um direcionamento quanto a trabalhos que foram produzidos analisando o ambiente organizacional e tratando da influência que investimentos estruturais ou pessoais podem exercer no desempenho dos seus colaboradores e no bom funcionamento da organização como um todo.

Nesse sentido, esta pesquisa se justifica de modo social, porque ao contribuir no avanço da compreensão dos gestores sobre a percepção de motivação e satisfação dos seus funcionários, estes mesmos gestores podem provocar mudanças dentro de suas organizações, impactando a forma como os colaboradores são enxergados e proporcionando melhores condições de trabalho para eles.

Por fim, no aspecto teórico, este estudo busca trazer contribuições para a administração, em especial na área que trata dos estudos organizacionais, a partir do levantamento dos estudos que já foram feitos e trazendo lacunas que possibilitem a ampliação do debate sobre motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional.

1.4 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos (geral e específicos) que explicitam a finalidade deste trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como é abordada a teoria dos dois fatores de Herzberg dentro do ambiente organizacional na literatura acadêmica brasileira, a partir das bases de dados Spell e Scielo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Aprofundar o conhecimento acerca das teorias de motivação e satisfação, em especial a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.
- Levantar os dados das publicações das bases da SPELL e da SCIELO que tratam da teoria dos dois fatores de Herzberg no ambiente organizacional dentro da literatura acadêmica nacional.
- Analisar a literatura selecionada a fim de compreender como se dá a abordagem deste tema nas pesquisas brasileiras.

Considerando que este capítulo introdutório apresentou os alicerces deste trabalho, o próximo capítulo objetiva mostrar o referencial teórico selecionado para dar suporte às escolhas metodológicas, às análises e aos resultados desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo destinado à fundamentação teórica é, de acordo com Mützenberg (2006), a parte central da pesquisa, na medida em que é neste momento do trabalho que o autor faz o esforço de levantar os fatos e coleções de dados, articulando-os no nível de interpretação teórica. Em outras palavras, é neste capítulo que se busca saber o que já foi produzido sobre o tema na literatura acadêmica para dar embasamento para que a pesquisa possa ter contribuição científica significativa.

Dito isto, e compreendendo a importância da fundamentação teórica para o trabalho, o presente capítulo apresentará revisão da literatura acerca do comportamento organizacional e as teorias de motivação; e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

2.1 A Administração e as Teorias de Motivação e Satisfação

Dentro do estudo da administração, percebe-se atualmente a importância do estudo da forma como os funcionários se relacionam dentro do ambiente da organização. Esta área é conhecida como “comportamento organizacional”. Siqueira (2002) afirma que os estudos deste tema surgiram como uma disciplina emergente a partir da década de 1960 por pesquisadores britânicos. Porém, Wagner e Hollenck (2012) afirmam que a origem dos estudos dentro dessa temática permeia o fim da década de 1940.

Mesmo não havendo um consenso quanto à data de sua origem, também não há uma consonância no tocante ao foco dos estudos dessa temática. Oliveira (2010) afirma que o termo “comportamento organizacional” não é totalmente claro, porém, Wagner e Hollenbeck (2012) definem que esta é a área responsável por realizar estudos com o objetivo de prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano dentro do contexto organizacional como um todo.

Como mencionado anteriormente, o campo de estudos sobre o comportamento organizacional tem-se fundamentado no comportamento individual das pessoas, de modo a tornar-se necessário o estudo das motivações para as ações dos indivíduos, para melhor entender o comportamento das pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 2007). Assim, Kwasnicka (1990) afirma que a teoria comportamental se apresenta como processos democráticos objetivando a solução de problemas dentro das organizações, utilizando-se da conduta das pessoas, proporcionando assim uma explicação a respeito do comportamento organizacional.

É comum o entendimento de que “o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2007, p. 329), razão pela qual Robbins (2005) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta.

Robbins (2005, p. 342) define a motivação como “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Quanto à satisfação, Martins (1984) afirmou que poucos autores se preocuparam em definir este termo, tendo ele conceituado a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo. Nesse pensamento, após constarem que, mesmo depois de mais de cinco décadas de estudos, ainda não existia um acordo na literatura sobre as causas e componentes da satisfação dentro do ambiente organizacional, Martins e Santos (2006, p. 196) definiram a satisfação no trabalho como “uma variável de natureza efetiva que se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável”.

É válido destacar que Martins e Santos (2006, p. 196) apontam a teoria de Herzberg como a precursora em incluir o conceito de satisfação no ambiente de trabalho:

Pode-se afirmar que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) seja a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Ela pressupunha a existência de dois grupos de fatores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho - os “motivadores”, tais como o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado -; e pela insatisfação no trabalho - os fatores “higiênicos”, como supervisão, relações interpessoais no trabalho, política de organização e salário. A maior contribuição de Herzberg e cols. (1959) foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho.

Reconhecendo que a abordagem das relações humanas colocou definitivamente o indivíduo no centro das preocupações dos gestores iniciou uma preocupação com o

comportamento individual das pessoas dentro das organizações, na busca de maiores conhecimentos dos fatores que podem afetar (ou não) na motivação de um funcionário dentro das organizações. Essa preocupação suscitou uma pluralidade de teorias que tinham por objeto as motivações e estímulos para o comportamento dos indivíduos.

2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Mantendo a preocupação em entender o comportamento das pessoas nas organizações, Frederick Herzberg formulou uma teoria que entendia que dois fatores poderiam explicar o comportamento dos indivíduos, razão pela qual ficou conhecida como teoria dos dois fatores de Herzberg (CHIAVENATO, 2007).

Herzberg, Mausner e Snyderman (1950) trabalham a ideia de dois fatores que explicam o comportamento dos indivíduos. De acordo com estes autores, há um conjunto de fatores que é tratado como fatores higiênicos, também classificados como fatores extrínsecos, ou seja, estão fora do controle das pessoas, passando a depender da organização; em contrapartida, há os fatores higiênicos, que são intrínsecos e estão relacionados às necessidades básicas e fisiológicas, sendo os principais deles: salário, benefícios, tipo de chefia ou supervisão que a pessoa recebe, condições físicas e ambiente de trabalho, clima organizacional, normas e regulamentos internos, dentre outros identificados contingencialmente nas organizações (CHIAVENATO, 2007).

Uma melhor compreensão sobre essa distinção entre os dois fatores é apresentada na Figura 1, a seguir.

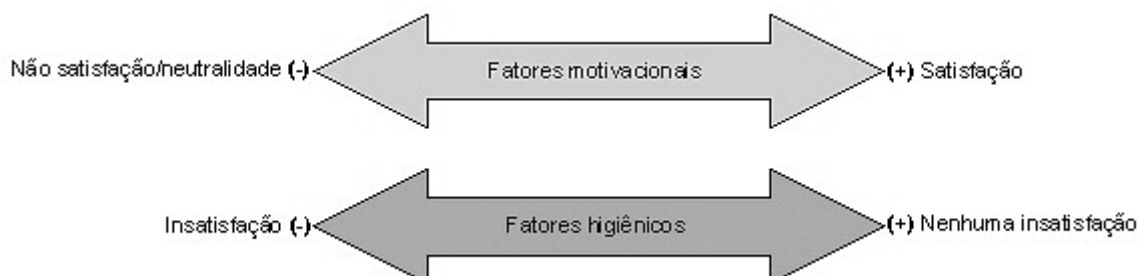
Figura 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
Realização	Administração e política da companhia
Reconhecimento	Supervisão e relacionamento com o supervisor
O trabalho em si	Condições de trabalho e salário
Responsabilidade	Reconhecimento com os colegas
Avanço	Vida pessoal
Crescimento	Relacionamento com os colegas
	Segurança

Fonte: Correia *et al.* (2018, p. 737).

Os fatores higiênicos, apresentados na Figura 2, eram tradicionalmente usados para motivar as pessoas dentro das organizações, tendo em vista que a simples atuação dos funcionários não era tão satisfatória para eles em seu cotidiano, mas necessária para as organizações. Herzberg, então, apontou que os fatores higiênicos, quando atendidos em um nível satisfatório não aumentam a motivação das pessoas, apenas evitam a insatisfação. Ou seja, esses fatores não estimulam, mas impedem a insatisfação. Tais fatores, se não atendidos, causam insatisfação nas pessoas (CHIAVENATO, 2007). De acordo com uma pesquisa de 2015 realizada pela Michael Page com mil executivos no Brasil, o motivo que gera maior insatisfação no trabalho é a gestão má estruturada e sem planejamento.

O outro grupo de fatos definidos por Herzberg (2016), e apresentados na Figura 1, é composto dos fatores que estimulam o comportamento, chamados de fatores motivacionais ou intrínsecos. São fatores que podem ser controlados pelo indivíduo, como crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização, dentre outros, sempre contingentes ao contexto que se está estudando, estando relacionado aquilo que ele faz e desempenha. Conforme Gomes e Quelhas (2003), os fatores motivacionais são responsáveis pelo aumento ou diminuição da satisfação das pessoas no trabalho.

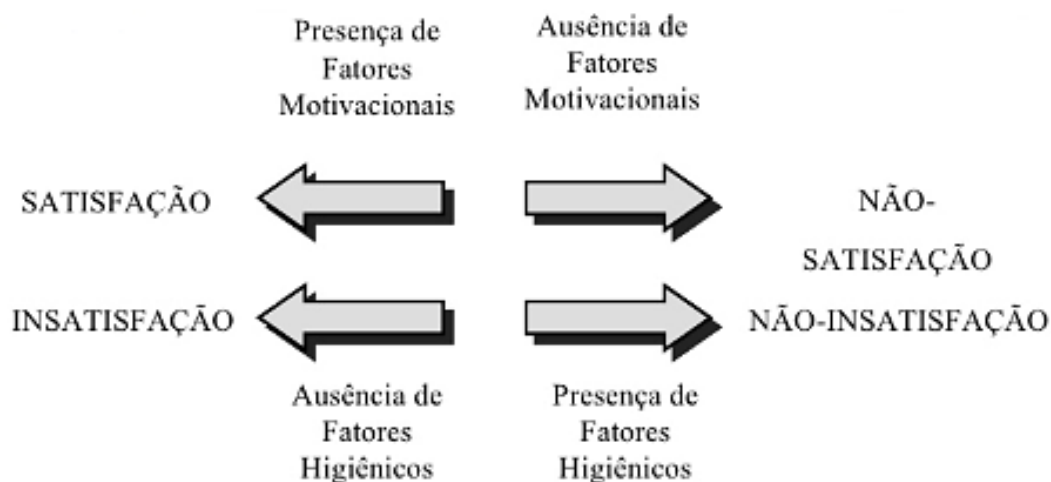
Figura 2 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (2007, p. 112).

Robbins (2005) afirma que, de acordo com essa teoria, se eliminados os estímulos de insatisfação, os funcionários de uma empresa serão capazes de se apaziguar, mas isso não vai gerar, necessariamente, satisfação. Da mesma forma que o contrário, eliminados os estímulos de satisfação os funcionários podem se apaziguar, mas nem por isso gerará insatisfação. O que o autor tenta explicar com isso é que, de acordo com a teoria de Herzberg, o contrário da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não-satisfação, e o contrário da insatisfação não é a satisfação, mas sim a não-satisfação.

Essa afirmação se dá porque, de acordo com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), apesar de serem fatores relacionados de forma direta ao desempenho das pessoas nas organizações, esses dois fatores não apresentam relação direta entre si. Assim, os fatores responsáveis pelo aumento da satisfação não têm ligação necessária com a satisfação, do mesmo modo que os fatores que causam insatisfação não tem necessariamente vínculo com o aumento da satisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Essa representação fica melhor compreendida ao se observar a Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Satisfação e Insatisfação, com base nos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: Maximiano (2011, p. 186).

A Figura 3 deixa claro que, quando há presença dos fatores motivacionais há satisfação, ou seja, as pessoas passam a desempenhar suas atividades mais motivadas. Porém, quando há ausência desses fatores motivacionais, não há insatisfação, o que existe é a não-satisfação. Com base nesse entendimento é que Chiavenato (2007, p. 334) afirma que “quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação”.

Levando em consideração que esses dois fatores são responsáveis por motivar ou desestimular os funcionários em situação de trabalho dentro de uma organização, depois que os fatores são satisfeitos não adianta tentar aumentar um deles para conseguir mais motivação dos profissionais. Outro ponto sobre essa teoria a ser destacado é que os fatores higiênicos não conseguem elevar a satisfação a nível substancial e duradouro (CHIAVENATO, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, assim como a descrição da seleção dos respondentes, a coleta de dados e os demais procedimentos metodológicos a serem utilizados para a posterior análise e conclusão do trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo de analisar como é abordada a teoria dos dois fatores de Herzberg dentro do ambiente organizacional na literatura acadêmica brasileira, a partir das bases de dados SPELL e SCIELO.

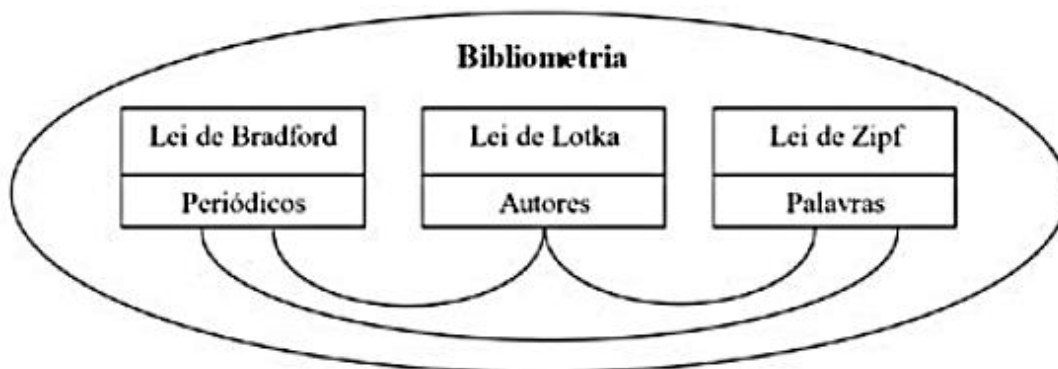
Atribui-se a este tipo de pesquisa o nome de “bibliometria”. Para Araújo (2006, p.12), a bibliometria é uma “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico”. Nesse sentido, Job (2018, p. 20) afirma que “a bibliometria usada adequadamente serve para analisar e avaliar a produção científica dentro de práticas rigorosas e éticas”.

Neste trabalho será realizado um levantamento bibliométrico inspirado na técnica da bibliometria, em que serão analisados periódicos que mais publicaram sobre o assunto; distribuição das publicações por ano; autor(es) que mais publica(m); Instituição de Ensino Superior (IES) da qual emana o autor; tipo de empresa que participa da pesquisa; principais resultados e fatores motivacionais e higiênicos comuns aos resultados.

Tais análises são feitas com base em três leis clássicas dos estudos bibliométricos, de acordo com Araújo (2006): (1) a Lei de Lotka, que estabelece a quantidade de autores produzindo sobre um tema; (2) a Lei de Brandford ou Lei da Dispersão, que avalia a quantidade de publicações sobre o tema nos diferentes periódicos, estimulando o grau de relevância de períodos que atuam em áreas do conhecimento (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016); e, (3) a Lei de Zipf, que indica a quantidade e frequência do uso de palavras.

De modo geral e simplificado, essas três leis tratam, especificamente, da análise dos estudos a partir de três perspectivas de publicações: periódico, autores, e palavras, como é possível visualizar na Figura 4, abaixo.

Figura 4 – As principais Leis da Bibliometria.



Fonte: Machado Junior *et al.* (2016, p. 115).

Para este estudo, optou-se por fazer as buscas nas bases de dados SPELL e SCIELO por entender que ambas são bases importantes e notoriamente conhecidas por possuírem periódicos e trabalhos acadêmicos de relevância veiculados em suas bases. Buscou-se, então, o termo “Herzberg” no título, resumo, abstract e palavras-chave nestas bases. Tal busca resultou em um total de 22 (vinte e dois) artigos, sendo 11 (onze) artigos na base SPELL e 11 (onze) artigos na SCIELO. A pesquisa foi realizada no período de 02 a 22 de maio de 2019 e não teve filtros de ano de publicação, dando foco em toda a publicação.

Quando analisados os títulos e resumos dos artigos, assim como se exige num levantamento bibliométrico (ARAÚJO, 2006; MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016; JOB, 2018), verificou-se que na base da SPELL apenas um dos artigos – intitulado “Experiência Consultiva de Profissionais de TI” – não se adequava à proposta deste estudo por citar o termo Herzberg em algum momento do texto, mas não ter como foco o estudo da teoria dos dois fatores. Assim, restaram 10 artigos para serem analisados de acordo com as leis fundamentais e complementares da bibliometria na base da SPELL.

Na base da SCIELO, após o filtro de artigos do Brasil, analisando os títulos e resumos foram descartados da amostra para esta análise 7 (sete) artigos por também não apresentarem a teoria dos dois fatores de Herzberg como foco do estudo, tendo apenas citado o termo “Herzberg” em algum momento do texto, como forma de exemplificar determinada situação, mas sem se ater ao autor ou à sua teoria. Os artigos excluídos são indicados no Quadro 1

Quadro 1 – Artigos excluídos da bibliometria na base da SCIELO

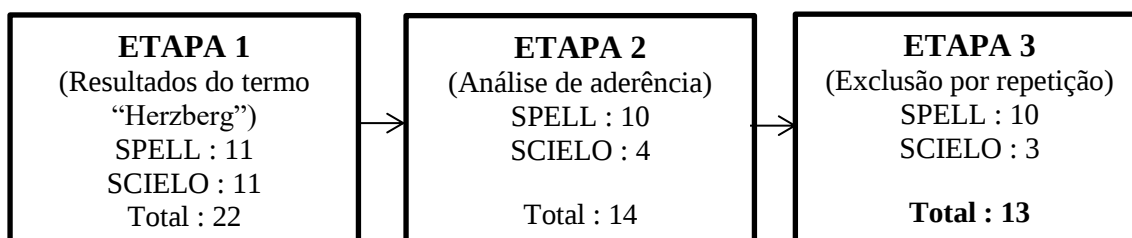
Títulos dos artigos
Expectativas de pacientes acerca do atendimento psicológico em um serviço-escola: da escuta à adesão
Modelos transnacionais de participação cidadã: o caso do orçamento participativo
A percepção do autoconceito e sua influência no desempenho motor em crianças e adolescentes
Triagem estendida: serviço oferecido por uma clínica-escola de psicologia
Mathematical formalization of theories of motivation proposed
A formação da atitude clínica no estagiário de psicologia
Estados excitados do oxigênio na mesosfera

Fonte: Dados da pesquisa

Além destes, foi excluída da amostra da SCIELO também a publicação intitulada “Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará”, pois tal publicação já havia aparecido na amostra dos resultados da SPELL.

De maneira geral, como apresentado na Figura 5, as buscas totalizaram em 13 (treze) artigos brasileiros que tratam da relação entre a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho utilizando a teoria dos dois fatores de Herzberg, e que serão analisados neste presente estudo.

Figura 5 – Etapas de seleção dos artigos para análise



Fonte: Dados da pesquisa

Como descrito anteriormente, dos 11 (onze) artigos que resultaram da pesquisa do termo “Herzberg” na base de dados da SPELL, apenas 1 (um) não se encaixava na proposta de análise deste estudo. Assim, os dez outros artigos foram considerados para esta análise.

Na base de dados da SCIELO, foram resultados igualmente 11 (onze) artigos que apresentaram o termo “Herzberg” na produção brasileira, porém, destes 11 (onze), apenas 4 (quatro) se encaixavam na proposta de análise deste estudo. Destes 4 (quatro), 1 (um) já tinha aparecido nos resultados da busca da SPELL, restando, assim 3 (três) artigos a serem analisados.

Por ordem de relevância, segundo dados coletados na base da SPELL, os artigos selecionados são apresentados na Tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Artigos selecionados na base SPELL

Título do artigo	Citações	Downloads	Acessos
Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará	5	565	1869
Motivação dos recursos humanos no Serviço Público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos	3	316	1311
Os fatores extrínsecos e intrínsecos que motivam os alunos na escolha e na permanência no curso de ciências contábeis: um estudo da percepção dos discentes numa universidade pública	3	45	1049
Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg	2	4873	5930
Satisfação no Trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte	0	592	2003
Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê	0	588	1859
Objetivos motivacionais e estilos de comportamento organizacional	0	214	892
Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Especiais – BOPE	0	181	791
Um Estudo de Caso dos Fatores Motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre	0	153	628
Análise do Grau de Motivação Comparando os Fatores Expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores	0	86	208

Fonte: Dados da Pesquisa.

Utilizando o mesmo critério da ‘relevância’, segundo a SCIELO, os artigos selecionados foram: “*Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro*”, “*Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa*”, e “*Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro*”. É importante ressaltar que a base da SCIELO, diferente da SPELL, não disponibiliza informações sobre os números de citações,

downloads e acessos dos textos.

Assim, tendo sido apresentada a metodologia deste estudo, o próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina à apresentação e a análise dos resultados obtidos através do levantamento a partir da pesquisa documental realizada.

Quando analisados os trabalhos por autores, a partir da Lei de Lotka, observou-se que os autores brasileiros que mais publicaram sobre o tema foram: Augusto César de Aquino Cabral, Maria Naiula Monteiro Pessoa, e Sandra Maria dos Santos, todos com 2 (duas) publicações cada. Os demais autores que apareceram nos resultados tiveram participação com uma publicação, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de publicações e IES de vínculo dos autores

Autor (a)	Quant. de publicações	IES de vínculo dos autores
Augusto César de Aquino Cabral	2	Universidade Federal do Ceará (UFC)
Maria Naiula Monteiro Pessoa	2	Universidade Federal do Ceará (UFC)
Sandra Maria dos Santos	2	Universidade Federal do Ceará (UFC)
Alcindo Arcenio Pinheiro Gomes	1	Universidade Federal Fluminense (UFF)
Benedito Manoel do Nascimento Costa	1	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)
Carolina Riente de Andrade	1	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)
Cecília Whitaker Bergamini	1	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV)
Clovis Eduardo Nunes Hegedus	1	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Diogo Siqueira Luiz	1	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Dirceu da Silva	1	Universidade de Campinas (UNICAMP)
Flávia de Arguiar Bertoni	1	Faculdade São Marcos
Gabriele de Paula Silva	1	Universidade Federal do Rio de

		Janeiro (UFRJ)
Giovanni Bohm Machado	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Isac de Freitas Brandão	1	Universidade Federal do Ceará (UFC)
Ivan Beck Ckagnazaroff	1	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Josiléia Curty de Oliveira	1	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Juliana Ramires Lacerda	1	Centro Universitário Unihorizontes
Juliana Santos Carvalho	1	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Kézya Lourenço Barbosa	1	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Leticia Cesar de Lima	1	Universidade Federal do Ceará (UFC)
Luciano Zille Pereira	1	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Nálbia de Araújo Santos	1	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas	1	Universidade Federal Fluminense (UFF)
Paulo Henrique Leal	1	Universidade Federal do Cariri (UFCA)
Rafael Rodrigues Santos	1	Universidade Federal do Pará (UFPA)
Ralf Luis de Moura	1	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Sandra Melo dos Reis	1	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Sérgio Silva Braga Júnior	1	Universidade de São Paulo (USP)
Arthur Velloso Antunes	1	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Lígia Rodrigues Sant Anna	1	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Nelson Aleixo da Silva Junior	1	Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Felipa Daiana Bezerra	1	Universidade Federal de Sergipe

		(UFS)
Marta Francisca da Conceição Andrade	1	Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Joseilze Santos de Andrade	1	Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Maria Jésia Vieira	1	Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Deborah Pimentel	1	Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda analisando a Tabela 2, no tocante às Instituições de Ensino Superior que demandam os autores, é possível perceber que as IES que mais apresentaram pesquisadores nesta área foram a Universidade Federal do Ceará (UFC) e Universidade Federal de Sergipe (UFS), com cinco pesquisadores cada. Sobre a quantidade de pesquisadores por instituições de ensino superior, a Tabela 3 apresenta as que têm maior número.

Tabela 3 – Instituições com maior quantidade de pesquisadores

IES	Quantidade de pesquisadores
Universidade Federal do Ceará	5
Universidade Federal de Sergipe	5
Universidade Federal do Espírito Santo	4
Universidade Federal de Minas Gerais	3
Universidade Federal Fluminense	2
Universidade Federal de Uberlândia	2

Fonte: Dados da pesquisa.

As demais instituições que apareceram no levantamento contam com um pesquisador. Além desta análise, é interessante perceber na Tabela 2 que dos 36 autores que abordam a teoria dos dois fatores de Herzberg em seus estudos, há uma predominância dos autores de gênero feminino, tendo sido, no total, 19 pesquisadoras frente à 17 autores do gênero masculino.

Observando as revistas em que foram publicados os artigos, a partir dos títulos das mesmas, constata-se que elas pertencem a quatro grandes áreas do conhecimento: administração, contabilidade, turismo e saúde. Prosseguindo nas leis básicas da bibliometria, respeitando a Lei de Bradford, que aponta os periódicos que mais publicam sobre o tema, foi encontrado que dentro da temática aqui estudada os periódicos nacionais que mais se

destacaram nessas publicações foram a Revista Eletrônica de Administração – REAd e a Revista Brasileira de Enfermagem, ambos com 2 (duas) publicações cada. Outros 9 (nove) periódicos também apresentaram publicações sobre esse tema, como pode ser observado na representação na Tabela 4.

Tabela 4 – Quantidade de publicações por periódicos

Nome do Periódico	Quantidade de Publicações	Qualis Capes (2012-2016) Área: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
REAd – Revista Eletrônica de Administração	2	B1
Revista Brasileira de Enfermagem	2	B1
Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão	1	B1
Enfoque Reflexão Contábil	1	B1
Revista Gestão & Tecnologia	1	B2
Sociedade, Contabilidade e Gestão	1	B2
Psico-USF	1	B2
Revista de Administração, Sociedade e Inovação	1	B3
Revista de Administração	1	B5
Revista de Carreira e Pessoas	1	-
RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	1	-

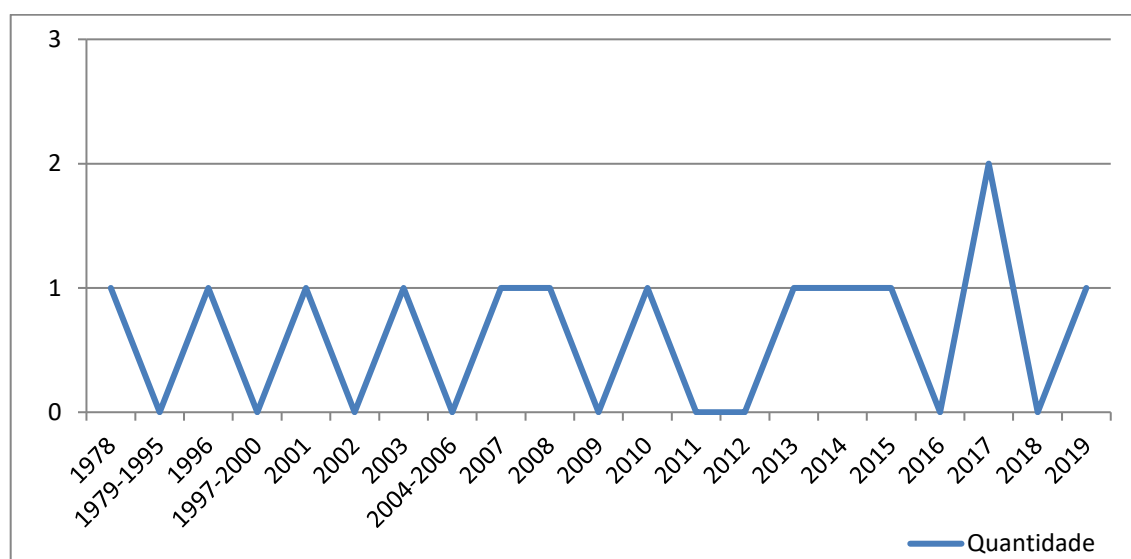
Fonte: Dados da pesquisa

Ainda conforme a Tabela 4 é possível constatar que 4 (quatro) dos periódicos que publicaram trabalhos abordando a teoria de Herzberg foram de *Qualis* B1, seguido de 3 (três) periódicos de *Qualis* B2, 1 (um) de *Qualis* B3, 1 (um) de *Qualis* B5, e 2 (dois) de periódicos ainda não avaliados para classificação *Qualis* da CAPES. É válido destacar que, neste aspecto, as classificações *Qualis* utilizadas foram na área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, na avaliação 2013-2016 e que o extrato mais qualificado onde circulou os textos é o B1, com aproximadamente 46% do total. Não houve veiculação de textos nos extratos superiores (A1 e A2), o que pode sinalizar que embora o tema seja presente nas pesquisas não ocupa a vanguarda dos *designs* das pesquisas.

Em relação aos anos das publicações, percebe-se que a primeira publicação a relacionar

esses temas ocorreu em 1978, tendo um hiato até uma nova publicação em 1996 e, após mais outro hiato, o assunto voltou a ser discutido na literatura acadêmica na década de 2000 até 2010, tendo maior impulso em 2017, com 2 (duas) publicações, conforme demonstra o Gráfico 1. Essa distribuição temporal sugere que a contribuição da teoria dos dois fatores de Herzberg é contemporânea e ainda se mantém nos projetos de pesquisas em extratos competitivos no campo acadêmico brasileiro em estudos organizacionais.

Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

Como última das leis básicas da bibliometria tratadas aqui, a Lei de Zipf ressalta para as palavras utilizadas. Dessa forma, com o auxílio da ferramenta gratuita de construção de nuvem de palavras no site *Wordclouds.com*, foi possível constatar que, dentre os títulos dos treze artigos selecionados para a análise deste estudo, as palavras que mais apareceram foram: Estudo (oito vezes), Motivação (seis vezes), Satisfação (cinco vezes), Caso (três vezes), Universidade (três vezes), Motivacionais (três vezes), Enfermeiro (duas vezes), Herzberg (duas vezes), Fatores (duas vezes), Análise (duas vezes), Comportamento (uma vez), Colaboradores (uma vez), Estratégias (uma vez), dentre outras. Parece que nos títulos fica clara a relação com a teoria e revela que o estudo de caso vem sendo a estratégia de pesquisa predominante.

A representação gráfica das palavras que mais apareceram nos títulos pode ser observada na ‘nuvem de palavras’ apresentada na Figura 6, abaixo.

Figura 6 – Nuvem de palavras dos títulos dos trabalhos



Fonte: Dados da pesquisa.

Não o suficiente, quando analisadas as palavras-chave dos textos selecionados para este estudo, constatou-se maior presença das palavras: Motivação (sete vezes), Satisfação (seis vezes), Herzberg (quatro vezes), Fatores (quatro vezes), Organizacional (duas vezes), Teoria (duas vezes), Gestão (duas vezes), dentre outras. Assim, foi criada uma ‘nuvem de palavras’ dos resultados das palavras-chave dos artigos selecionados, com o auxílio da mesma ferramenta disponibilizada pelo *Wordclouds.com*, como apresentado na Figura 7, abaixo. Vê-se que as palavras apontam para elementos centrais da teoria, como fatores, motivação e o próprio nome do teórico.

Figura 7 – Nuvem de palavras das palavras-chave dos trabalhos



Fonte: Dados da pesquisa.

Para além destas análises baseadas nas leis básicas da bibliometria, também são propostas deste trabalho analisar de modo mais detalhado os estudos, trazendo informações acerca de seus objetivos, resultados, instituições que participaram das pesquisas e a forma de abordagem da teoria dos dois fatores de Herzberg, bem como se sua utilização foi de forma isolada ou combinada. Tais análises são descritas de modo mais aprofundado nos parágrafos seguintes.

Considerando os estudos selecionados para análise neste trabalho, seguindo uma ordem cronológica, o Quadro 2 apresenta um panorama geral, considerando informações relevantes para este trabalho.

Além de todos estes dados apresentados no Quadro 2, era intuito, também deste trabalho, buscar informações acerca das limitações encontradas pelos pesquisadores no desenvolvimento de suas pesquisas. Porém, tal aspecto só foi encontrado no artigo que trata da motivação dos policiais do BOPE, de 2017, em que os autores identificaram e explicitaram a presença limitações nas principais teorias motivacionais, uma vez que elas não notam a importância da identidade e da cultura organizacional atrelada à qualidade do vínculo entre os colaboradores e ao valor que o cumprimento das missões representa para eles.

Ainda analisando o Quadro 2, percebe-se que apenas o primeiro trabalho foi caracterizado como ensaio teórico (sem incursão em organizações), com utilização de revisão de literatura. Os demais trabalhos foram pesquisas empíricas (com análise de dados ou incursão

em organizações públicas e privadas), tendo sido, no total, 7 (sete) estudos quantitativos e 5 (cinco) estudos qualitativos, como pode ser observado na Tabela 5. Parece, portanto, que o *design* predominante nas pesquisas é a pesquisa teórico-empírico com uso de técnicas quantitativas.

Tabela 5 – Número de artigos por tipo de pesquisa

Tipo de Pesquisa	Número de artigos
Ensaio Teórico	1
Pesquisa Empírica – Quantitativa	7
Pesquisa Empírica – Qualitativa	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Para além da utilização das metodologias quantitativa e qualitativa, as pesquisas empíricas fizeram uso de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados dentro das organizações estudadas. Dentre os instrumentos utilizados pela abordagem quantitativa, os estudos fizeram uso de: questionários (quatro vezes), *survey* (duas vezes), e estudo de caso (uma vez). Este último, tratou de aplicação de questionários e análises documentais de uma única instituição, por este motivo foi denominado de estudo de caso quantitativo. Já no que diz respeito aos instrumentos de coleta de dados utilizados na metodologia qualitativa houve preferência pela utilização de: entrevistas (duas vezes), estudos de caso (duas vezes) e estudo multicascos (uma vez). Tais dados estão visualmente disponíveis na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6 – Metodologias e instrumentos de coletas de dados nas pesquisas

Metodologia	Instrumento de coleta de dados	Quantidade
Quantitativo	Aplicação de questionário	4
	<i>Survey</i>	2
	Estudo de caso	1
Qualitativo	Entrevista	2
	Estudo de caso	2
	Estudo multi-casos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais instrumentos de coletas de dados foram aplicados em organizações públicas e privadas. A respeito dos tipos de organizações, observa-se, com base nos dados apresentados no Quadro 2, que das 12 (doze) pesquisas empíricas, 7 (sete) delas tiveram aplicação de sua

pesquisa em organizações do setor público, enquanto 5 (cinco) delas optaram pela coleta de dados em organizações do setor privado, conforme apresenta a Tabela 7. O setor público, então, tem sido estudado com mais frequência nas pesquisas envolvendo a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Tabela 7 – Tipos de organizações estudadas

Setor	Organização	Quantidade de estudos
Público	Universidade	2 (UERN, UFES)
	Hospital	2 (Hospital de Clínicas – MG; Hospital de Urgência – SE)
	Órgãos Públicos	3 (BOPE – RJ; SRTE – CE; outro não especificado)
Privado	Empresa	3 (3 empresas de prestação de serviços – MG – Multi-caso; CFC Alvorada; Empresa do Alto Tietê – SP)
	Hotéis	1 (Hotéis da orla e do centro de João Pessoa – PB)
	Universidade	1 (Unimonte – MG)

Fonte: Dados da pesquisa.

Especificamente em relação às organizações, é válido destacar que tanto órgãos públicos quanto privados foram analisados de modo qualitativo ou quantitativo. Ambos os tipos de organizações ainda foram analisados com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, sendo esta teoria utilizada de forma isolada ou combinada, como pode ser observado na Tabela 8. Aqui o interesse é saber se o uso da teoria dos dois fatores de Herzberg foi utilizada isoladamente ou combinada.

Tabela 8 – Utilização da teoria dos dois fatores de Herzberg

Utilização	Fatores analisados	Quantidade de estudos
------------	--------------------	-----------------------

Combinada	Apenas Motivacionais	4
	Apenas Higiênicos	0
Isolada	Apenas Motivacionais	0
	Apenas Higiênicos	0
	Ambos (Motivacionais e Higiênicos)	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Analizando-se a Tabela 8, percebe-se 4 (quatro) dos estudos utilizou a teoria dos dois fatores de Herzberg combinada com outras teorias, sendo esta combinação apenas com outras teorias motivacionais. Tal fato é explicado quando se percebe que, dentre estes estudos combinados, a teoria de Herzberg foi todas as vezes analisada em conjunto com a teoria das necessidades de Maslow, explicitando-as não apenas no referencial teórico de suas pesquisas, mas, principalmente, aplicando-as em seus instrumentos de coletas de dados e análises. Além da teoria de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg também apareceu combinada com a teoria motivacional de McGregor em um dos estudos, e de teorias de cultura e clima organizacional em outro estudo. Em todas as situações em que se observou a teoria de Herzberg combinada a outra(s) teoria(s), a combinação das mesmas se deu de forma concomitante (sem que uma tivesse maior protagonismo que a outra), tanto na coleta quanto na análise dos estudos, e não apenas no referencial apresentado.

Também se percebe, a partir da Tabela 8, que nenhum dos estudos fez uso apenas dos fatores higiênicos (ou seja, os que não satisfazem) ou apenas dos fatores motivacionais (os que satisfazem), todos os 9 (nove) estudos que utilizaram apenas a teoria de Herzberg fizeram uso da análise de ambos os fatores.

Assim como apresentado por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Gomes e Quelhas (2003), Chiavenato (2007) e Correia *et al.* (2018), ressaltados no referencial teórico deste trabalho, os fatores motivacionais são agrupados em categorias como: realização, reconhecimento ou *status*, o trabalho em si, e crescimento profissional; enquanto que os fatores higiênicos podem ser agrupados em: administração e política da empresa, relacionamento (com colegas e superiores), as condições de trabalho, o salário, e a segurança.

Dessa forma, observaram-se quais categorias analíticas foram analisadas em cada um dos fatores motivacionais e higiênicos em sua abordagem nos estudos aqui avaliados. Tal análise está apresentada na Tabela 9, abaixo.

Tabela 9 – Análise dos fatores motivacionais e higiênicos nos estudos

Artigos	Tipo de empresa	Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
1	(Revisão de literatura)	Realização e Reconhecimento	-
2	Hospital de Clínica de Uberlândia (MG)	Realização e Reconhecimento	Relacionamento e Condições de trabalho
3	Hotéis de João Pessoa – PB (centro e orla)	Trabalho, Realização e Reconhecimento	Relacionamento, Salário, Autonomia
4	Órgão Público Federal	Realização, Reconhecimento e Trabalho	Segurança, Política da organização, Salário
5	Empresas de prestação de serviço – MG	Realização e Reconhecimento	Relacionamento, Salário
6	Unimontes - MG	Realização, Reconhecimento, Experiências e Ascensão profissional	-
7	Hospital de Urgência de Aracaju – SE	Realização e Trabalho	Políticas da organização
8	Empresa do Alto Tietê – SP	Realização e Reconhecimento	Relacionamento
9	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego – CE	Realização e Trabalho	Relacionamento
10	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN	Realização e Trabalho	Relacionamento e Salário
11	Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) do Rio de Janeiro	Realização, Reconhecimento e Trabalho	-
12	Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre	Realização e Trabalho	Relacionamento e Salário

13	CFC Alvorada	Reconhecimento e Trabalho	-
----	--------------	---------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, a partir da Tabela 9, que as categorias analisadas correspondem às levantadas no quadro explicativo de Correia *et al.* (2018). Além disso, o fator motivacional mais analisado, dentre os estudos aqui selecionados, é a “realização”, que envolve a situação de auto-realização no aspecto pessoal e profissional causado pelo trabalho. Dentre os fatores higiênicos, por sua vez, o “relacionamento” foi o mais analisado, sendo este para com colegas de trabalho, supervisores e gestores da organização.

A utilização de ambos os fatores se deu, principalmente, porque tais estudos desejavam mensurar a presença e ausência da satisfação, bem como a presença e ausência da insatisfação, além de considerar os fatores extrínsecos e intrínsecos, que influenciam no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho, aplicando integralmente os desenvolvimentos teóricos de Herzberg nesta seara.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso objetivou fazer um levantamento acerca das publicações brasileiras que abordassem a teoria dos dois fatores de Herzberg em ambientes organizacionais, utilizando como bases de dados a SPELL e a SCIELO.

Foram encontrados 22 (vinte e dois) artigos científicos nessas bases, com busca realizada no mês de maio de 2019, tendo sido 11 (onze) provenientes da SPELL e outros 11 (onze) da SCIELO. Com base em critérios de concordância com o tema deste estudo, restaram 13 (treze) artigos que foram analisados neste trabalho.

Com base nas análises realizadas nestes treze artigos, identificou-se que os periódicos científicos que mais publicaram sobre este tema foram a Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Revista Brasileira de Enfermagem, cada um com duas publicações sobre essa temática.

Os artigos que abordam a teoria dos dois fatores de Herzberg tiveram suas publicações compreendidas no período entre 1978 e 2019, tendo pico maior de publicação no ano de 2017, com dois artigos publicados.

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) é a instituição de onde mais se demandou pesquisadores deste tema, tendo sido registrados 5 (cinco) autores vinculados a essa instituição. Seguida à UFS, apareceram com 4 (quatro) pesquisadores vinculados a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Os autores que mais publicaram sobre esta temática foram: Augusto César de Aquino Cabral, da Universidade Federal do Ceará (UFC); Maria Naiula Monteiro Pessoa, da Universidade Federal do Ceará (UFC); e Sandra Maria dos Santos, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), cada um deles com duas publicações.

Ainda dentro das análises deste trabalho, identificou-se que as pesquisas que utilizam a teoria dos dois fatores de Herzberg são de abordagens predominantemente quantitativas, utilizando principalmente aplicações de questionários a partir de *survey*.

Outro ponto levantado neste trabalho é que a teoria dos dois fatores de Herzberg foi aplicada de modo isolado, mas, também, em conjunto com outras teorias motivacionais, de Maslow e de McGregor, tendo aparecido a de Maslow em maior quantidade. Essa realidade ilustra a complexidade no estudo da satisfação dos indivíduos, incorporando desenvolvimento teórico combinado.

A aplicação da teoria de Herzberg por meio de estudos de casos se deu, basicamente,

em ambientes de universidades, empresas e hospitais, tendo aparecido, também, no ambiente corporativo da polícia. Porém, em todas elas foram observados os pontos de vista dos funcionários de nível operacional, demonstrando a preocupação com a satisfação no desempenho das tarefas finalistas das empresas. Essa é uma inclinação que merece destaque, uma vez que o corpo tático e estratégico se mostram ausentes das pesquisas demonstra que a preocupação com o desempenho organizacional que irriga os *designs* de pesquisas analisados reconhece que o impacto nas condições de trabalho dos operário afeta frontalmente a performance da organização.

Mediante todo o exposto, e baseando-se, também, nas sugestões de estudos futuros apontados pelos artigos aqui analisados, recomenda-se, de maneira geral, que sejam realizadas pesquisas que tragam:

- Abordagens mistas (quantitativa e qualitativa), pela ausência de tal abordagem nos estudos encontrados;
- O ponto de vista das organizações do terceiro setor (ONG's), por não haver pesquisas que abordam tal teoria aplicada ao terceiro setor;
- Correlações multivariadas entre a satisfação e a insatisfação no ambiente organizacional em um número representativo de empresas e empregados, checando a influência de fatores em múltiplas realidades;
- Aplicação dos dois fatores de Herzberg em diversas instituições do ensino superior, associando os fatores extrínsecos e intrínsecos ao desempenho de todo o corpo operacional das universidades (professores, técnicos, etc.) e, também alunos, como sugestão de pesquisa levantada no bibliométrico;
- Analisar como a motivação pode agregar na produção e na importância do conjunto de fatores influentes que mais se destacarem, avaliando se a gestão da empresa pode desenvolver melhorias e priorizar aspectos mais relevantes na motivação;
- Analisar os fatores que geram satisfação e insatisfação nos agentes públicos, principalmente a partir da sua produtividade;
- Verificar a satisfação e a insatisfação no trabalho em diversas unidades acadêmicas;
- Realizar estudo específico sobre o grau de indiferença dos servidores públicos quanto aos fatores motivacionais, e uma possível relação com o desempenho das atividades, o absenteísmo e a rotatividade, pois não foram identificados estudos com esta relação;
- Estudo quantitativo, de maior abrangência, sobre a motivação dos policiais de

operações especiais do BOPE, tendo em vista que o estudo realizado com esse grupo foi qualitativo e restrito à uma unidade do Rio de Janeiro, não podendo, desta forma, ser generalizado.

Dessa forma, os estudos acerca desta temática poderão prosseguir e contribuir positivamente para a literatura acadêmica e a compreensão gerencial.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAFORR, I. B. **Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg**. Revista Gestão e Tecnologia, v.7, n.1, 2007.
- ANTUNES, A. V.; SANTANNA, L. R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 49, n.3, set. 1996.
- ARAÚJO, C. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Revista Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Objetivos motivacionais e estilos de comportamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 11-32, 1978.
- BEZERRA, F. D.; ANDRADE, M. F. C.; ANDRADE, J. S.; VIEIRA, M. J.; PIMENTEL, D. **Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 63, n.1, fev. 2010.
- BRAGRA JUNIOR, S. S.; SANTOS, R. R.; CARVALHO, J. S.; SILVA, G. P.; SILVA, D. **Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 3, p. 91-104, 2013.
- BRANDÃO, I. D.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. S.; PESSOA, M. N. M. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. REAd – Revista Eletrônica de Administração, v. 20, n. 1, p. 90-113, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CORREIA, E. T. F. S.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P. H.; AHRENS, R. B. **Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.4,

n.3, Edição Especial, p.733-749, jun.2018.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Porto Alegre: Thomson Learning, 2006.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. REAd – Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 5, p. 1-18, 2003.

JOB, I. **Bibliometria aplicada aos estudos do campo da Educação Física: confiabilidade, qualidade e relevância nas publicações**. Motrivivência – Revista de Educação Física, Esporte e Lazer, v.30, n.55, julho, 2018.

LACERDA, J. R.; REIS, S. M.; SANTOS, N. A. **Os fatores extrínsecos e intrínsecos que motivam os alunos na escolha e na permanência no curso de ciências contábeis: um estudo da percepção dos discentes numa universidade pública**. Enfoque Reflexão Contábil, v. 27, n. 1, p. 67-81, 2008.

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. **Satisfação no Trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte**. RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 7, n. 2, p. 106-120, 2015.

LUIZ, D. S.; BERTONI, F. A.; MACHADO, G. B. **Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores**. Revista de Carreiras e Pessoas, v.9, n.1, p.28-45, 2019.

MACHADO JUNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S.; PALMISANO, Angelo. **As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos**. Revista de Ciências da Administração, v.18, n.44, p.111-123, abril 2016.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação**. (Dissertação de mestrado). Brasília: Universidade de Brasília – Instituto

de Psicologia. 1984.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação**. Psico-USF, v.11, n.2, p.195-205, jul./dez 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MOURA, R. L. **Análise da motivação dos colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE**. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2017.

MÜTZENBERG, L. A. **Guia do Aluno**. Instituto de Física, UFRGS, 2006.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo, Editora Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. **Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 15, n. 2, p. 59-85, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA JUNIOR, N. A. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. Psico-USF, v. 6, n.1, jun. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de Psicologia, v.7, número especial, p.11-18, 2002.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo, Editora Saraiva, 2012.

APÊNDICE A

Quadro 2 – Informações relevantes dos artigos analisados neste trabalho

Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Tipo de empresa	Principais resultados	Abordagem dos dois fatores de Herzberg	Sugestões de estudos futuros
1978	Objetivos motivacionais e estilos de comportamento organizacional	Confrontar teorias motivacionais	Revisão de literatura	-	Enfatiza a importância das teorias motivacionais para o entendimento de como as pessoas agem dentro do ambiente de trabalho.	Combinada com as teorias motivacionais de Maslow e de McGregor	-
1996	Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro	1) verificar se o enfermeiro se sente satisfeito no trabalho; 2) verificar se o enfermeiro se sente motivado em seu trabalho; 3) verificar se existe relação das condições de trabalho (fatores higiênicos) com a	Quantitativa (Aplicação de questionários com enfermeiros)	Hospital de Clínica da Fundação de Assistência e pesquisa de Uberlândia – Minas Gerais (Órgão Público)	Uma pequena parte dos enfermeiros se sentia satisfeita e motivada, pronta para o bom desempenho, enquanto que a grande maioria ainda precisava ter seu trabalho enriquecido, por se sentir insatisfeita e desmotivada	Isolada	-

		satisfação e das características do trabalho (fatores motivacionais) com a motivação					
2001	Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa	Verificar o nível de satisfação no trabalho entre funcionários dos hotéis de João Pessoa	Quantitativa (Aplicação de questionário com funcionários de hotéis)	Hotéis localizadas na orla e nos pontos centrais de João Pessoa-PB	Presença de sete fatores higiênicos e oito fatores de motivação no trabalho, concluindo assim que os funcionários de tais hotéis estavam satisfeitos no trabalho devido a forte presença dos fatores higiênicos e de motivação	Isolada	-
Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Tipo de empresa	Principais resultados	Abordagem dos dois fatores de Herzberg	Sugestões de estudos futuros
2007	Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg	Descrever os fatores que contribuem para a satisfação e a insatisfação de	Qualitativo (Estudo multi-casos, utilizando entrevistas)	Três empresas privadas de prestação de serviço no estado de	Para 42% dos profissionais pesquisados a satisfação no trabalho tem como principal indicador o conjunto de benefícios oferecidos pelas	Isolada	- Contemplar uma amostra maior de empresas e empregados,

		trabalhadores de nível operacional no ambiente organizacional.		Minas Gerais (médio e grande porte – sem mais detalhes)	empresas, enquanto que no tocante à insatisfação as principais dificuldades seriam o mau relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho		bem como o emprego de correlações multivariadas a partir do levantamento de dados quantitativos; - Realizar estudos acerca da motivação do trabalhador operacional
2008	Os fatores extrínsecos e intrínsecos que motivam os alunos na escolha e na permanência no curso de ciências contábeis: um estudo da percepção dos discentes numa universidade pública	Identificar e analisar os fatores extrínsecos e intrínsecos que motivavam e influenciavam a escolha e permanência dos alunos do curso de	Quantitativa (Aplicação de questionários com alunos)	Universidade privada (Unimontes)	Os principais motivos dos alunos escolherem o curso são: novos conhecimentos e agregar experiências (fatores intrínsecos), e melhoria salarial e ascensão profissional (fatores extrínsecos). Enquanto que, para a permanência no curso e instituição, os fatores intrínsecos considerados eram:	Isolada	- Ampliar a população para outras instituições de ensino superior; - Realizar investigações adicionais que

		ciências contábeis da Unimontes			interação entre alunos e professores e o desafio de aprendizagem, e o fatores extrínseco seria a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho		associem os fatores extrínsecos e intrínsecos ao desempenho dos alunos
Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Tipo de empresa	Principais resultados	Abordagem dos dois fatores de Herzberg	Sugestões de estudos futuros
2013	Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê	Verificar como a motivação poderia abrir possibilidades para o aumento da produtividade	Quantitativa (Aplicação de questionários)	Empresa privada de médio porte no Alto Tietê (localizada em Mogi das Cruzes – São Paulo)	Foi identificado que os funcionários motivados tendem a criar um ambiente de trabalho de qualidade, pois interagem e se relacionam melhor dentro da cultura da organização, possibilitando uma melhor produtividade da empresa	Combinada com outras teorias de estudos de motivação, clima e cultura organizacional.	- Analisar como a motivação pode agregar na produção e a importância do conjunto de fatores influentes que mais se estacam, avaliando, assim, se a

							gestão da empresa pode desenvolver melhorias e priorizar os aspectos mais relevantes na motivação. - Aplicar a mesma pesquisa em empresas de diferentes setores e comparar os resultados
Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Tipo de empresa	Principais resultados	Abordagem dos dois fatores de Herzberg	Sugestões de estudos futuros

2015	Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte	Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho, considerando-se que esta está relacionada com o comprometimento organizacional, que influencia o absenteísmo e pode afetar a rotatividade dos funcionários	Quantitativa (Aplicação de <i>survey</i> com técnicos-administrativos da UERN)	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN (Órgão Público)	Os servidores técnico-administrativos da UERN encontravam-se satisfeitos quanto às necessidades humanas básicas, apenas em relação ao fator necessidades sociais, e indiferentes aos demais fatores. No que diz respeito aos fatores higiênicos (motivacionais), os servidores declaravam-se satisfeitos com os fatores: supervisão, relações interpessoais e vida pessoal, e insatisfeitos com relação à remuneração. Por sua vez, os respondentes mostraram-se indiferentes a todos os fatores motivadores. Tais resultados forneceram	Isolada	- Avaliar o elevado grau de indiferença dos servidores quanto à maioria dos fatores apresentados e uma possível relação com o desempenho das atividades, o absenteísmo e a rotatividade
------	--	--	--	--	---	---------	--

					indícios para a discussão de que os servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos podendo influenciar o absenteísmo e a rotatividade.		
Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Tipo de empresa	Principais resultados	Abordagem dos dois fatores de Herzberg	Sugestões de estudos futuros
2017	Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre	Identificar os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho a partir de um estudo de caso de natureza qualitativa com servidores da Universidade Federal do Espírito Santo – campus de	Qualitativa (Entrevistas a docentes e técnicos-administrativos)	Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre (Órgão Público)	Os servidores estavam satisfeitos com as atividades profissionais, a estabilidade no emprego, o ambiente de trabalho, a autonomia no setor, a integração da equipe de trabalho, o salário somado a benefícios e a oportunidade de crescimento profissional. Os fatores motivadores foram identificados como os principais pelos docentes, enquanto que os fatores	Isolada	- Abranger melhor os fatores motivacionais e o índice de satisfação entre os servidores públicos e sua motivação para o desempenho

		Alegre			higiênicos foram os principais para os técnicos administrativos		das atividades
2019	Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores	Verificar o grau de motivação dos funcionários da empresa CFC Alvorada em seu ambiente de trabalho	Qualitativo (Estudo de caso com utilização de entrevistas)	Empresa privada – CFC Alvorada	Os motivos que deixam alguns colaboradores desmotivados é a insuficiência de uma comunicação clara e transparente que seja realizada de forma individual	Isolada	-

Fonte: Dados da Pesquisa.