

## TEORIAS DE HERZBERG E MCGREGOR: UM COMPARATIVO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS PÚBLICO E PRIVADO

*THEORIES OF HERZBERG AND MCGREGOR:*

*A COMPARATIVE BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE ADMINISTRATIVE SECTORS*

Ana Amélia Zwicker<sup>1</sup>, Luciane Rosa de Oliveira<sup>2</sup>, Mauri Leodir Löbler<sup>3</sup>

RECEBIDO: 30/01/18 | ACEITE: 20/07/18

DOI: 10.5902/2317175830999

### RESUMO

Este trabalho buscou comparar como os fatores de satisfação da Teoria de Herzberg e os pressupostos da Teoria X e Y de Douglas McGregor são percebidos em setores público e privado. Assim, atenua-se a lacuna teórica existente em relação a estudos que confrontem esses dois setores, considerando as duas teorias trabalhadas. Os fatores de Herzberg que apresentaram maior média foram: ajuda dos colegas (setor público) e gostar do tipo de trabalho (setor privado). No setor privado, em relação ao gênero, os quantitativos sugerem que as mulheres consideram mais sua posição de trabalho como ideal que os homens e as pessoas que exercem cargo de chefia consideram-se mais satisfeitas, orgulhosas com a empresa, sentem sua opinião mais valorizada e confiam mais nos funcionários. No setor público, as pessoas que exercem função de chefia consideram sua posição de trabalho mais próxima da ideal e sentem-se mais realizadas e, quanto maior a escolaridade, mais as pessoas consideram-se bem remuneradas. Quanto aos pressupostos da Teoria X e Y, verificou-se maior preponderância dos resultados em relação à Teoria Y em ambos os setores, sendo que a variável que mais se destacou nas duas amostras foi relacionada à responsabilidade. No setor privado, verificou-se que o fator idade influencia na preferência dos respondentes à responsabilidade em relação à segurança.

**Palavras-Chave:** Teoria dos Dois Fatores; Teoria X e Y; Setor público; Setor privado; Comparativo.

<sup>1</sup> Estudou Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);

<sup>2</sup> Possui Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria;

<sup>3</sup> Professor Associado II da área de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

## ABSTRACT

*This work aimed to compare how the satisfaction factors of Herzberg's Theory and the assumptions of Douglas McGregor's X and Y Theory are perceived in the public and private sectors. Thus, the existing theoretical gap in relation to studies that confront these two sectors, considering the two theories worked, is attenuated. The Herzberg factors that presented the highest average were: help from colleagues (public sector) and appreciate the type of work (private sector). In the private sector, in terms of gender, the quantitative indicators suggest that women consider their work position to be more the ideal that the men and the people who hold positions of management consider themselves more satisfied, proud of the company, feel their opinion more valued and trust employees more. In the public sector, people who exercise a leadership role consider their work position closer to the ideal and feel more fulfilled and the higher the level of schooling, the more people consider themselves to be well paid. As for the assumptions of the Theory X and Y, there was a greater preponderance of results in relation to the Theory Y in both sectors, and the variable that stood out the most in the two samples was related to responsibility. In the private sector, it was verified that the age factor influences the preference of respondents to the responsibility for security.*

**Keywords:** *Theory of Two Factors; Theory X and Y; Public sector; Private sector; Comparative.*

## 1 Introdução

A compreensão da motivação do funcionário é imperativa porque o desempenho, a reação a uma compensação e outras preocupações dos empregados são afetados e influenciados pela motivação (KHALID, 2014). Conforme explicado por Vroom (1964), a palavra "motivação" é derivada da palavra latina *movere*, que significa "mover". A motivação é uma força interna, dependente das necessidades que impulsionam uma pessoa a alcançar.

Assim, motivação e liderança estão presentes no dia a dia das empresas. Na evolução da administração, esses temas foram bastante discutidos através da história. O autor McGregor embasava-se em teorias anteriores que determinavam sobre a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X é embasada na Teoria Clássica, Administração Científica, Estruturalista, a qual vê o indivíduo como um ser mecânico. A Teoria Y, embasada na Teoria Comportamental, fala sobre a autonomia do indivíduo. Por sua vez, a Teoria de Herzberg determina que a motivação é advinda de dois fatores: Motivação e Higiene. Essa abordagem diz que o homem possui duas classes de necessidades, independentes entre si, mas que influenciam o seu comportamento. Por um lado, se as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente de trabalho, mas, por outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no ambiente de trabalho, isso estava ligado diretamente ao trabalho propriamente dito (MATTA, 2012).

Este trabalho busca comparar como os fatores de satisfação da Teoria de Herzberg interferem em setores de empresas pública e privada. Pretende-se, ainda, comparar como os pressupostos da Teoria X e Y de Douglas McGregor são percebidos nesses dois setores.

Ambas as organizações pesquisadas estão situadas no estado do Rio Grande do Sul. O setor público analisado é de uma instituição de ensino superior pública, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. O setor privado estudado é de uma empresa farmacêutica que possui estabelecimentos em três cidades do estado.

Conforme Khalid (2014), o estudo da motivação dos trabalhadores é importante porque o ambiente de hoje tem colocado uma pressão crescente sobre organizações, tanto públicas e privadas, para realizar mais com menos. A realização deste desafio por meio de uma maior produtividade é possível se os trabalhadores estiverem adequadamente motivados.

Em virtude disto, a importância desta pesquisa não é apenas em comparar as teorias de Herzberg e McGregor nos setores públicos e privados, mas também, em identificar fatores a melhorar a vida dos profissionais desses setores. Além disso, colabora-se para atenuar a lacuna teórica existente em relação a estudos que comparem setores públicos e privados, considerando as duas teorias trabalhadas. Assim, esta pesquisa tem implicações teóricas e práticas para entendimento do bem-estar e satisfação dos funcionários e consequente qualidade de vida, repercutindo no sucesso organizacional.

Desta forma, o trabalho está organizado da seguinte forma: na seção 2 é apresentado o referencial teórico com relação à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e às Teorias X e Y de Douglas McGregor. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na seção 4, é apresentada a análise dos resultados da pesquisa e, na seção 5, a conclusão. A seção 6 expõe as referências bibliográficas.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico com relação à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e às Teorias X e Y de Douglas McGregor.

### 2.1 Teoria de Herzberg

No final de 1950, Frederick Herzberg e os seus colegas inferiram, a partir de suas entrevistas em profundidade, que os determinantes da satisfação no trabalho eram muito diferentes daqueles que causavam insatisfação no trabalho (CHIEN, 2013). A Teoria dos dois fatores de Herzberg é provavelmente a mais conhecida e aceita abordagem diretamente relacionada com a satisfação no trabalho, porém, é uma teoria que não foi comprovada. Herzberg aborda a questão da satisfação no trabalho em termos dos fatores que causam satisfação (motivadores) e aqueles que causam insatisfação (higiene) (KHALID, 2014).

A teoria dos dois fatores de Herzberg forneceu uma visão mais aprofundada sobre motivação. Sua pesquisa original buscou entrevistar 203 contadores e engenheiros que foram convidados a identificar as questões em seu trabalho que os fizessem sentir-se excepcionalmente bem ou extremamente

mal. Herzberg estava interessado em saber o que as pessoas queriam de seus postos de trabalho. Essas respostas revelaram dois diferentes conjuntos de fatores que afetam a motivação no trabalho. Isso o levou a propor a teoria dos dois fatores. Ele concluiu que, quando as pessoas se sentem bem em seus empregos, sua resposta é significativamente diferente de suas respostas quando elas se sentem mal (KHALID, 2014). A Figura 1 expõe a classificação dos fatores, conforme Herzberg.

Figura 1- Fatores Higiênicos e Motivacionais

Higiênicos	Motivacionais
Política da empresa / administração	Realização
Relacionamentos pessoal e de trabalho	Reconhecimento
Condições de trabalho	Trabalho em si
Salário	Responsabilidade
Vida pessoal	Avanços / promoções
Segurança	Possibilidade de crescimento

Fonte: elaborada pelos autores a partir de Herzberg (1987).

Os fatores do lado esquerdo servem essencialmente como preventivos, isto é, para prevenir a insatisfação com o trabalho e porque também lidam com o meio ambiente, ele nomeou estes fatores como de higiene em uma analogia à maneira como o termo é utilizado na medicina preventiva. Os fatores do lado direito o autor chamou de motivacionais porque outros resultados indicam que eles são necessários para a melhoria que, em substância, equivale a “vir até o trabalho em um dia justo” (SCANLAN; CHAVES (1987) apud OZGUNER; OZGUNER, 2014). O ponto importante foi que Herzberg não considerou satisfação e insatisfação como estando em lados opostos do mesmo *continuum*. Em vez disso, considerou-os como dois contínuos separados (OZGUNER; OZGUNER, 2014). Herzberg acreditava que duas dimensões completamente diferentes contribuíam para o comportamento de um funcionário no trabalho (DAFT, 1997 apud OZGUNER; OZGUNER, 2014).

Na mente deste estudioso, não se pode melhorar a satisfação no trabalho, aprimorando qualquer um dos fatores de higiene; só se pode melhorá-la através do aumento dos motivadores. Além disso, a ausência destes últimos não levaria à insatisfação nem à satisfação no trabalho (SMEREK; PETERSON, 2007). Assim, o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação com o trabalho, mas sim, a não satisfação no trabalho; e de forma semelhante, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação com o trabalho (HERZBERG, 1987).

Indo além das discussões sobre as gerações X e Y, Herzberg sugeriu que os gerentes “chutassem as pessoas” para conseguir que fizessem as tarefas na empresa. Explicava, em 1968, que há outros fatores para criar situações em que o colaborador encontre motivos para fazer mais e melhor aquilo que tem

que fazer: conquistas, situações de reconhecimento, significado do trabalho, espaço para responsabilidades, oportunidades para avanços na carreira e crescimento pessoal. Por outro lado, há os fatores, como boas normas da empresa, supervisão, relacionamento com o chefe, condições laborais e um bom salário que, quando ausentes, geram insatisfação com o trabalho. No levantamento de Herzberg, esses últimos fatores até podem ter um impacto positivo no curto prazo, mas são os motivacionais que farão com que o colaborador encontre motivos para fazer mais e melhor no médio e longo prazo. A teoria ainda é atual para discussões e reflexões sobre as melhores condições para se ter os melhores desempenhos. O autor recebeu inúmeras críticas, mas um número maior de defensores (NAKAGAWA, 2012).

Muitos pesquisadores examinaram a teoria de Herzberg em frente a diversas organizações, populações, culturas, variáveis demográficas, e/ou métodos; sem surpresas, foram obtidos resultados contraditórios (CHIEN, 2013). O autor influenciou alguns conceitos de trabalho que se conhece hoje, tais como "contexto de trabalho" e "conteúdo do trabalho" - Ozguner e Ozguner (2014) -, sendo que foi reconhecido como "pai do enriquecimento do trabalho" (SMEREK; PETERSON, 2007).

O conceito da natureza do homem foi derivado de dois personagens bíblicos, Adão e Abraão. Em primeiro lugar, Adão, como descrito na Bíblia, foi expulso do Jardim do Éden, quando ele comeu o fruto proibido. Como resultado, Adão, e por extensão, o homem, foi condenado por Deus para sofrer e viver uma vida de dor. Assim, Herzberg viu Adão como uma representação do lado animal do homem, que trabalha para evitar a dor e desconforto em seu ambiente. Qualquer alívio do sofrimento é temporário. Quando é aplicada esta teoria ao local de trabalho, esse entendimento do homem deve ser tratado por melhorias nos fatores de higiene. Abraão, por outro lado, foi escolhido por Deus para "ser seu emissário em terra". Este foi interpretado como significando que Abraão tinha habilidades divinas e era "capaz de grandes realizações". Na compreensão de Herzberg então, Abraão é a representação do homem como um ser humano que almeja o crescimento psicológico, desejando oportunidades de usar seus talentos. Este se relaciona com os motivacionais, tais como o reconhecimento e a realização. Essa compreensão da natureza do homem levou ao desenvolvimento da teoria de enriquecimento do trabalho (SIEMENS, 2005).

A fim de que as organizações motivem seus funcionários, Herzberg argumenta que elas precisam reconhecer ambos os lados do homem e não apenas resolver o lado de Adão. As empresas devem encontrar formas de lidar com o lado de Abraão. Assim, Herzberg avançou a ideia do alargamento do trabalho e delineou vários princípios que se relacionam como motivadores. Ele também aconselhou os gestores de que os gerentes devem ser treinados para garantir que os fatores motivadores estejam presentes, ou seja, de forma que proporcionem reconhecimento e desenvolvam um trabalho satisfatório (SIEMENS, 2005).

Apesar de o contexto histórico no qual se desenvolveu a Teoria de Herzberg ser bem diferente, ainda assim, a teoria e o livro são relevantes nos dias de

hoje. A motivação continua sendo um problema o qual as empresas se deparam neste mundo competitivo. A questão da motivação pode até ser mais importante hoje. Assim, a teoria fornece uma orientação para as organizações e um lembrete para analisar todas as partes do trabalho quando se considera maneiras de motivar o pessoal. Os fatores destacados por Herzberg não são diferentes do que as pessoas desejam no trabalho hoje – desafios, reconhecimento, remuneração adequada e um ambiente de trabalho agradável. É, ainda, importante considerar as duas naturezas dos seres humanos (SIEMENS, 2005).

Neste estudo, as questões do primeiro construto foram classificadas de acordo com o esquema de classificação de Herzberg para observar como as variáveis dessa teoria podem ser mensuradas e examinadas em setores público e privado.

## 2.2 Teoria X e Teoria Y

A evolução das teorias administrativas demonstra mudanças na relação entre as pessoas e, em especial, na relação empregado e empregador. Existem vários estilos de comportamento dos colaboradores, estilos de liderança e formas de condução das organizações, mostrando a importância do líder e das suas relações.

O autor McGregor determinou as Teorias X e Y que abordam sobre os estilos das pessoas, seus comportamentos, suas ações dentro das organizações. As pessoas poderiam ser classificadas como pertencentes à Teoria X ou Teoria Y. A Teoria X, embasada na Teoria da Administração Científica de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia, o homem pela sua natureza humana é sem iniciativa, indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

Segundo a Teoria X, existem quatro pressupostos para os gerentes: empregados não gostam de trabalho e, naturalmente, sempre que puderem, irão evitá-lo; desta forma, eles devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições, caso não alcancem as metas; os empregados evitam responsabilidades e buscarão orientação formal quando necessitarem; os funcionários não têm ambição, portanto colocam a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho (MATTA, 2012).

McGregor também determinou a Teoria Y, que foi baseada pela Teoria Comportamental, a qual o homem deve ser considerado dinâmico, proativo, deve utilizar sua criatividade no ambiente organizacional, baseada em valores humanos e sociais. O colaborador deve ser encorajado na busca do seu crescimento individual, através de desafios, gostando de receber responsabilidades. Para colaboradores com estilo da Teoria Y, é importante a descentralização do poder, a construção coletiva, na qual os colaboradores dirigem suas atividades, buscando auto realização (PINTO; COSTA, 2009). Ainda, a Teoria Y afirma que o funcionário deve ver o trabalho como algo natural, assim como o lazer e o descanso. As pessoas realizarão a auto orientação e autocontrole se esti-

verem comprometidas com a organização; a pessoa deve aprender a aceitar e até procurar a responsabilidade. A habilidade de tomar decisões de forma inovadora pode ser despertada em qualquer membro da organização e não apenas nos ocupantes de cargos gerenciais (MATTA, 2012).

As contribuições de McGregor para motivação mostram que a Teoria X determina que as necessidades de baixa ordem são dominantes nesses indivíduos. Já na Teoria Y, as necessidades de alta ordem dominam as pessoas. Para o autor, as preposições da Teoria Y eram mais validadas se comparadas com a Teoria X, na qual o autor propõe ideias como a tomada de decisão participativa, responsabilidade compartilhada, delegação, a importância das relações do grupo, as quais aumentariam a motivação entre os indivíduos (MATTA, 2012).

Nesta pesquisa, as questões do segundo construto foram consideradas de acordo com o esquema de classificação de McGregor para observar como as variáveis dessa teoria podem ser mensuradas e examinadas em setores público e privado.

### 3 Método de Pesquisa

Visando a atender aos objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, via levantamento de campo. A finalidade do estudo descritivo, segundo Marconi e Lakatos (2002), é o delineamento das características de fatos ou fenômenos e a avaliação de determinada variável.

A abordagem utilizada para a obtenção dos resultados foi a quantitativa, que segundo Richardson (1989), infere mais confiabilidade aos resultados, estabelecendo uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, estruturado de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Constructos e variáveis da pesquisa

Constructos		Variáveis	
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg - Smerek e Peterson (2007)	Satisfação	Minha atual posição de trabalho está próxima ao que considero um trabalho ideal. Em geral, estou satisfeito (a) com meu trabalho.	
	Fatores Motivacionais	As manifestações de agradecimento e apreço são comuns na minha unidade. Eu gosto do tipo de trabalho que faço. Meu trabalho me dá uma sensação de realização. Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho. Minha opinião é considerada importante no trabalho. Estou orgulhoso (a) de trabalhar para a Instituição. Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho.	
		Fatores Higiênicos	Eu confio nos meus colegas de trabalho. Sou constantemente tratado (a) com respeito por meus colegas de trabalho. Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário. Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou departamentos. Sou bem remunerado (a) para o trabalho que eu faço. Minha remuneração é um fator significativo na minha decisão de ficar na Instituição. Eu tenho os recursos, ferramentas ou equipamentos necessários para fazer o meu trabalho. O ambiente físico permite-me fazer o meu trabalho.

Teorias X e Y de McGregor - Kopelman, Prottas e Davis (2008)	Teoria Y	Entendo que o trabalho é prazeroso como jogar e o lazer.
		Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho.
		Gosto e quero responsabilidades.
	Teoria X	Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros.
		Acredito que a maioria das pessoas é preguiçosa e não gosta de trabalhar.
		Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização.
		Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho.
	Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável.	

Fonte: Smerek e Peterson (2007); Kopelman, Prottas e Davis (2008) – adaptado.

O primeiro Construto “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg” do questionário foi baseado no trabalho de Smerek e Peterson (2007), no qual examinaram a teoria por meio de uma pesquisa numa universidade pública. Os sub constructos integrantes a ele são: Satisfação; Fatores Motivacionais; Fatores Higiênicos. Já o segundo Construto “Teorias X e Y” teve embasamento no instrumento de Kopelman, Prottas e Davis (2008), no qual se propuseram a elaborar um construto válido de mensuração da teoria. Os sub constructos integrantes a ele são: Teoria X; Teoria Y. Ressalta-se que o número de afirmativas foi ligeiramente reduzido, considerando os constructos originais, e ainda houve adaptação de algumas afirmativas para a realidade do estudo.

O questionário aplicado apresentou opções de múltipla escolha com resposta única, por meio de escala *Likert* de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A amostragem utilizada foi por conveniência, sendo que se obteve um retorno de 68 questionários para o setor público e de 61 para o setor privado. Ainda, antes da aplicação oficial da coleta dos dados, foi realizado um pré-teste com quatro integrantes da amostra do setor público, a fim de identificar inconsistências nas afirmativas e corrigi-las.

#### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados em relação à caracterização da amostra e a análise das variáveis do estudo (média, desvio padrão e testes comparativos de grupos: teste T e teste Anova).

##### 4.1. Caracterização das amostras

A fim de atingir um dos objetivos da pesquisa, que é o de comparar os fatores das teorias deste estudo com setores público e privado, os sujeitos pesquisados foram os funcionários de uma Pró-Reitoria de uma Instituição de Ensino Pública e os funcionários do setor administrativo e de atendimento de uma rede de farmácias, sendo que ambos os setores estão localizados no estado do Rio Grande do Sul. A aplicação da pesquisa ocorreu no mês de junho de 2015.

No setor público, obteve-se um retorno de 70 questionários de um total de 81 funcionários da área administrativa. Já no setor privado, obteve-se o



retorno de 63 questionários, de um total de 82 funcionários considerados (os funcionários da área de entrega e limpeza foram excluídos, bem como os que estavam em atestado ou férias na época).

Em relação ao gênero, no setor público, a maior percentagem encontrada foi de mulheres (58,8%). Isto também se verificou no setor privado, sendo que a percentagem do público feminino foi maior ainda (73,8%).

No que diz respeito à idade, no setor público, a faixa com maior número de pessoas (17) é "de 31 a 35 anos", seguida da faixa "de 26 a 30 anos". Já no setor privado, a faixa de idade com mais funcionários (23) é "até 25 anos", seguida da faixa de "26 a 30 anos". Além disso, pode-se verificar que o setor privado tem menos números de faixas de idade que o setor público, não possuindo as categorias "de 46 a 50 anos" e "acima de 55 anos" e existe ainda um número maior de pessoas mais jovens do que no setor público.

Em relação à escolaridade, no setor privado, não existem funcionários com formação superior à especialização. Em contrapartida, no setor público, 30,88% da amostra possui mestrado ou doutorado. Esta característica pode ser explicada pela natureza deste setor: instituição de ensino superior. Além do mais, os funcionários possuem um plano de carreira com aumentos salariais progressivos, considerando a obtenção de formação superior exigida para ingresso no cargo.

No que diz respeito à função de chefia: no setor público, 23 funcionários são chefes (representando 33,8% da amostra); no setor privado esse quantitativo também é de 23, representando um percentual de 37,7%. Considerando o cruzamento dos dados de perfil (gênero *versus* chefia) para as amostras do setor público e privado, os resultados indicam que, na amostra do setor público analisado, o percentual de servidores que ocupam função de chefia em ambos os gêneros é considerado próximo: 35% das mulheres e 32,14% dos homens são chefes, ainda assim, as mulheres exercem mais cargos de chefia que os homens. O mesmo comportamento pode ser percebido na amostra do setor privado, porém, o número de mulheres que são chefes é ligeiramente maior (40%) que dos homens (31,25%).

Quanto ao tempo de serviço na Instituição, 68,9% dos respondentes possuem até 3 anos de trabalho no setor privado. Em contrapartida, apenas 32,4% dos funcionários do setor público possuem esse mesmo parâmetro de tempo. Assim, existe um maior percentual de pessoas com menor tempo de trabalho no setor privado.

O tópico seguinte aborda a análise das variáveis da pesquisa.

#### 4.2 Análise das Variáveis do Estudo

As seções seguintes apresentam os resultados das variáveis das Teorias de Herzberg e de Douglas McGregor contempladas na pesquisa.

O primeiro passo realizado foi a verificação da confiabilidade dos instrumentos utilizados. Para tal, foi extraído o *Alpha de Cronbach* das amostras. O *Alpha de Cronbach* para a amostra de servidores públicos foi de 0,788 e para

a amostra de funcionários de empresas privadas foi de 0,722. Segundo Hair *et al.* (2005), um *Alpha de Cronbach* aceitável deve estar acima de 0,7.

#### 4.2.1 – Média e Desvio Padrão

Apresenta-se a média e o desvio padrão das variáveis do estudo, a fim de comparar as informações do setor público e privado, evidenciando-as e enumerando-as dentro dos construtos. A Tabela 1 apresenta a média e o desvio padrão (DP) das variáveis do sub constructo “Satisfação no Trabalho” nos setores público e privado na escala de 5 pontos.

Tabela 1 - Média e desvio padrão – Satisfação no Trabalho

Variáveis	Média Público	DP Público	Média Privado	DP Privado
Em geral, estou satisfeito (a) com meu trabalho.	3,79	0,764	4,21	0,733
Minha atual posição de trabalho está próxima ao que considero um trabalho ideal.	3,5	0,985	3,69	1,009

Fonte: elaborada pelos autores.

Pode-se observar na Tabela 1, que a média de satisfação dos funcionários do setor público é de 3,79, já no setor privado é de 4,21. Em relação à posição de trabalho ser considerada ideal, obteve-se a média de 3,5 no setor público e 3,69 no setor privado.

A seguir, apresenta-se os resultados das variáveis motivacionais e higiênicas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A Tabela 2 expõe os resultados para os dois setores.

Tabela 2 - Média e desvio padrão dos Fatores de Herzberg

Variáveis	Média Pub.	DP Pub.	Média Priv.	DP Priv.
As manifestações de agradecimento e apreço são comuns na minha unidade.	3,59	0,950	3,97	0,730
Eu gosto do tipo de trabalho que faço.	4,10	0,831	<b>4,46</b>	0,565
Meu trabalho me dá uma sensação de realização.	3,69	0,935	4,20	0,792
Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho.	3,24	0,994	4,10	0,768
Minha opinião é considerada importante no trabalho.	3,91	0,728	3,98	0,695
Estou orgulhoso (a) de trabalhar para a Instituição.	4,24	0,831	4,38	0,582
Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição.	3,90	0,831	4,11	0,635
Eu sei o que é esperado de mim no trabalho.	4,01	0,723	4,34	0,513
Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário.	<b>4,34</b>	0,745	4,43	0,499
Sou constantemente tratado (a) com respeito por meus colegas de trabalho.	4,32	0,722	4,39	0,714
Eu confio nos meus colegas de trabalho.	4,19	0,758	4,10	0,831
Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou departamentos.	4,15	0,758	4,28	0,710
Eu tenho os recursos, ferramentas ou equipamentos necessários para fazer o meu trabalho.	3,85	0,919	4,36	0,578
O ambiente físico permite-me fazer o meu trabalho.	3,71	0,915	4,36	0,549
Minha remuneração é um fator significativo na minha decisão de ficar na Instituição.	3,69	0,966	3,93	0,814
Sou bem remunerado (a) para o trabalho que eu faço.	3,28	1,005	4,13	0,741

Fonte: elaborada pelos autores, a partir de Smerek e Peterson (2007).

De modo geral, conforme demonstra a Tabela 2, os resultados obtidos através da análise das variáveis de Herzberg nos dois setores podem ser considerados positivos, pois em nenhuma das afirmações obteve-se média inferior a 3.

A maior média obtida (4,34) no setor público foi referente à afirmação “eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário”, a qual faz parte do sub constructo “Fatores Higiênicos”. Já a média mais baixa nesse setor foi quanto ao aspecto treinamento: “tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho”, com média de 3,24, sendo que essa variável pertence ao sub constructo “Fatores Motivacionais”. Foi verificado desvio padrão acima de 1 na variável “sou bem remunerado (a) para o trabalho que faço”, indicando maior dispersão da variabilidade dos valores da distribuição da amostra a partir da média.

A maior média obtida (4,46) no setor privado foi referente à afirmação “Eu gosto do tipo de trabalho que faço”, sendo que essa variável pertence ao sub constructo “Fatores Motivacionais”, relacionando-se ao conteúdo do cargo. Verifica-se que no setor privado há o predomínio de funcionários das gerações Y e Z. O estudo de Kultalahti e Viitala (2014) identificou que a geração Y (nascidos a partir de 1980) valoriza o conteúdo do cargo. Desta forma, os funcionários gostarem do tipo de trabalho é um indício muito positivo. A menor média encontrada nesse setor foi referente a “Minha remuneração é um fator significativo na minha decisão de ficar na Instituição”, com valor de 3,93. Essa variável faz parte do sub constructo “Fatores Higiênicos”.

Ao comparar os dois setores da pesquisa, apenas uma variável de Herzberg apresentou maior média no setor público que no privado: “eu confio nos meus colegas de trabalho”, com resultados de 4,19 e 4,10, respectivamente. Esta faz parte do sub constructo “Fatores Higiênicos”. Outras diferenças acentuadas nas médias, comparando-se o setor público com o privado, foram encontradas em: “Meu trabalho me dá uma sensação de realização” (3,69 e 4,20, respectivamente); “Sou bem remunerado para o trabalho que faço” (3,28 e 4,13, respectivamente) e “Tenho recebido treinamento necessário para fazer o meu trabalho” (3,24 e 4,10, respectivamente).

A Tabela 3 expõe o resumo das médias dos dois fatores de Herzberg em ambos os setores.

Tabela 3 – Resumo dos Fatores de Herzberg – setores público e privado

		Média	Desvio Padrão
<b>Setor Público</b>	Fatores Motivacionais	3,84	0,10
	Fatores Higiênicos	3,94	0,11
<b>Setor Privado</b>	Fatores Motivacionais	4,19	0,10
	Fatores Higiênicos	4,25	0,12

Fonte: elaborada pelos autores, a partir de Smerek e Peterson (2007).

Pode-se verificar na Tabela 3 que, em ambos os setores, as médias dos fatores higiênicos de Herzberg superaram as médias dos fatores motivacionais. Ainda, em ambos os setores, as médias do setor privado suplantam as do público. A seguir, apresenta-se os resultados das variáveis das Teorias X e Y, sendo que a Tabela 4 expõe os resultados.

Tabela 4 - Média e desvio padrão dos pressupostos das Teorias X e Y

Variáveis	Média Pub.	DP Pub.	Média Priv.	DP Priv.
Gosto e quero responsabilidades.	<b>4</b>	0,573	<b>4,46</b>	0,565
Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros.	3,75	0,870	3,54	0,905
Entendo que o trabalho é prazeroso como jogar e o lazer.	3,06	1,006	3,85	0,872
Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho.	2,63	0,991	3,56	1,191
Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho.	<b>3,26</b>	1,101	3,10	1,060
Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização.	2,87	0,960	<b>3,61</b>	1,005
Acredito que a maioria das pessoas é preguiçosa e não gosta de trabalhar.	2,25	0,983	2,54	1,026
Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável.	2	0,829	2,25	1,135

Fonte: elaborada pelos autores a partir de Kopelman, Prottas e Davis (2008).

No setor público, no que diz respeito ao sub constructo da Teoria Y, a maior média obtida (4) foi referente à afirmação "Gosto e quero responsabilidades" e a menor média foi em relação à afirmação "Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho". No sub constructo da Teoria X, a maior média ocorreu em "Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho" e a menor em "Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável". A menor nota atribuída a esse último aspecto vem ao encontro da maior média obtida nesse setor nos fatores de Herzberg exposta anteriormente, a qual foi: "eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário".

Ainda, no setor público, foi verificado desvio padrão acima de 1 nas variáveis "Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho" e "Entendo que o trabalho é prazeroso como jogar e o lazer", indicando maior dispersão da variabilidade dos valores da distribuição da amostra a partir da média.

No setor privado, no que diz respeito ao sub constructo da Teoria Y, a maior média obtida (4,46) foi referente à afirmação "Gosto e quero responsabilidades" e a menor média foi em relação à afirmação "Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros". No sub constructo da Teoria X, a maior média ocorreu em "Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização" e a menor em "Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável".

No setor privado, foi verificado desvio padrão acima de 1 nas variáveis "Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização"; "Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho"; Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho";

“Acredito que a maioria das pessoas é preguiçosa e não gosta de trabalhar”; “Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável”, indicando maior dispersão da variabilidade dos valores da distribuição da amostra a partir da média.

Mais especificamente, as médias das afirmativas das Teorias X e Y são maiores no setor privado que no público, excetuando-se duas: “Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho” e “Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros”, indicando que os servidores públicos analisados preferem mais a auto supervisão que os funcionários privados e, ainda, entendem que a maioria das pessoas vai querer fazer poucos esforços no trabalho.

Ainda, ao comparar o setor público com o privado, verifica-se ligeira diferença das médias da variável “prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho”, sendo que ficou com média de 3,56 no setor privado e de 2,63 no público, indicando que os funcionários do setor público preferem em maior grau a segurança no trabalho do que os do setor privado. Isto também pode ser explicado pelo fato de que no setor privado predominam as gerações Y e Z - que valorizam a flexibilidade, desafios e valorizam menos a segurança, conforme Kultalahti e Viitala (2014). Nos resultados dos estudos desses autores, segurança não é um fator de motivação aparente para a geração Y: o que eles desejam é aprender constantemente com novas tarefas e novos desafios.

Também foi encontrada acentuada diferença das médias com relação à variável “Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização”: média de 3,61 no setor privado e de 2,87 no público, indicando que os funcionários do setor público preferem definir as suas próprias metas. Outro resultado que chamou atenção foi quanto ao número de pessoas no setor público que se demonstraram indiferentes às variáveis auto supervisão (15 pessoas), entendimento que o trabalho é prazeroso (15), definição das metas (23) e relação responsabilidade *versus* segurança (23), sugerindo que essas variáveis não são consideradas para essas pessoas. Já no setor privado, as variáveis que apresentaram maior indiferença foram: auto supervisão (21), entendimento sobre os esforços das pessoas no trabalho (17), definição de metas (11).

A Tabela 5 apresenta as médias gerais dos pressupostos das Teorias X e Y nos setores analisados.

Tabela 5 - Médias e desvios padrão gerais dos pressupostos da Teoria X e Y

		Média	Desvio Padrão
<b>Setor público</b>	Teoria X	2,60	0,11
	Teoria Y	3,36	0,20
<b>Setor privado</b>	Teoria X	2,88	0,06
	Teoria Y	3,85	0,26

Fonte: elaborada pelos autores, a partir de Kopelman, Protas e Davis (2008).

Pode-se verificar que, em ambos os setores, as médias da Teoria Y são mais altas que da Teoria X. Além disso, observa-se que as médias tanto da Teoria X como da Teoria Y no setor privado foram maiores que as médias do setor público. A seguir, apresenta-se os cruzamentos realizados com dados do perfil dos respondentes e as variáveis do estudo.

4.2.2 A influência do perfil dos respondentes na satisfação no trabalho, na opinião sobre os fatores de Herzberg e sobre os pressupostos da Teoria de McGregor – Teste T e Teste Anova

Conforme Hair *et al.* (2005), os pesquisadores procuram testar hipóteses de que um grupo difere de outro em termos de atitudes, comportamento ou outra característica. Nesse tópico são apresentados os cruzamentos realizados com dados dos perfis dos respondentes, procurando verificar diferenças significativas de comportamento entre os diferentes grupos (impacto das características pessoais), com base em estatísticas do Teste T e Teste Anova. Para as análises, considerou-se nível de significância estatística de 5% (sig. < 0,05).

#### 4.2.2.1 - Teste T

O teste T foi empregado no cruzamento das variáveis nominais *Gênero dos respondentes* e *Função de chefia* com as variáveis escalares do modelo.

No setor público, quanto ao sexo dos respondentes, não foram encontradas diferenças significativas (sig. < 0,05). Já para o setor privado, foi encontrada diferença significativa no cruzamento entre *gênero* e “Minha atual posição de trabalho está próxima ao que considero um trabalho ideal”, com sig = 0,018. Os resultados indicam que as mulheres (média 3,89) consideram sua posição atual de trabalho como ideal mais significativamente que os homens (média 3,13). Essa verificação empírica está próxima das conclusões de Smerek e Peterson (2007) os quais verificaram que, em relação às diferenças de gênero, as mulheres estão mais satisfeitas em 12 das 13 dimensões sobre ambiente de trabalho, sendo que salário é a única variável em que as mulheres não estão mais satisfeitas. Dos 13 fatores, a maior diferença entre homens e mulheres ocorreu na percepção de oportunidades de crescimento profissional, sendo que as mulheres possuem essa percepção substancialmente superior. No geral, os resultados de Smerek e Peterson, sugeriram que as mulheres nas operações de negócios estão muito mais satisfeitas com a sua experiência de trabalho.

Quanto à variável função de chefia, no setor público, foram encontradas diferenças significativas em duas variáveis escalares: “Minha atual posição de trabalho está próxima ao que considero um trabalho ideal” (sig= 0,042) e “Meu trabalho me dá uma sensação de realização” (sig = 0,011), sugerindo que as pessoas que exercem cargo de chefia consideram mais significativamente como ideal a posição atual de trabalho e sentem mais significativamente sensação de realização com o trabalho.

Já para o setor privado, quanto à variável função de chefia, foram encontradas diferenças significativas nas seguintes variáveis escalares: “Em geral, estou satisfeito com meu trabalho”, com sig. = 0,009; “Minha opinião é considerada importante no trabalho”, com sig. = 0,001; “Estou orgulhoso de trabalhar para a instituição”, com sig. = 0,014; e “Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável”, com sig. = 0,001. Os resultados das médias das três primeiras afirmativas sugerem que as pessoas que exercem cargo de chefia concordam mais significativamente com as três primeiras assertivas se comparadas com as pessoas que não exercem essa função, ou seja, sentem-se mais satisfeitas, com a opinião mais valorizada e mais orgulhosas de trabalhar para a empresa. Já quanto à última afirmativa, as médias indicam que as pessoas que não exercem cargo de chefia (média = 2,45) concordam mais significativamente com essa assertiva do que as que exercem esta função (média = 1,91), indicando que os chefes, de modo geral, confiam em seus funcionários.

#### 4.2.2.2 - Teste Anova

O teste Anova foi empregado para cruzar as variáveis *idade*, *grau de escolaridade*, *tempo de serviço na instituição* com as variáveis escalares do modelo. Os resultados estão separados por Constructo.

#### 4.2.2.2.1 - Teste Anova – Constructo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Tabela 6 refere-se às variáveis que apresentaram diferenças significativas no cruzamento de idade com as variáveis escalares do Constructo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg para os setores público e privado. Conforme pode ser observado, apenas em quatro variáveis foram encontradas diferenças significativas com níveis de significância menores que 0,05.

Tabela 6 – Médias - Idade e variáveis da Teoria dos Dois Fatores - público e privado

IDADE (anos)	até 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	acima de 55
a) Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho.	3,5	2,85	3,35	1,67	4,33	3,5	3,36	3,27
b) Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou departamentos.	4,33	3,69	4,35	4,33	5	4,25	3,73	4,36
c) O ambiente físico permite-me fazer o meu trabalho.	3,67	3,85	3,06	3,67	4,67	3,75	4,18	3,82
d) Eu posso contar com a ajuda de meus colegas de trabalho quando necessário.	4,39	4,62	4,2	4	4,86	-	5	-

Fonte: adaptado de Smerek e Peterson (2007).

Legenda: variáveis “a”, “b” e “c” (setor público); variável “d” (setor privado).

Nota: Foram apresentadas apenas as variáveis do Constructo que apresentaram diferença significativa no nível de significância de 5%.

No setor público, na Tabela 6, a variável “a” apresentou  $F = 2,318$  e  $sig. = 0,037$ , a variável “b” apresentou  $F = 2,390$  e  $sig. = 0,032$  e a variável “c” apresentou  $F = 2,531$  e  $sig. = 0,024$ . Pode-se notar que “Tenho recebido treinamento para realizar o meu trabalho” obteve maior média em pessoas de 36 a 40 anos, com 4,33. Quando questionados “Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou departamentos” a maior média foi 5, com pessoas de 41 a 45 anos. Essa faixa etária também apresentou maior média quando questionada se “O ambiente físico permite que faça o meu trabalho”, com média de 4,67. No setor privado, encontrou-se diferença significativa na variável “d: Eu posso contar com a ajuda de meus colegas de trabalho quando necessário”, com  $sig = 0,004$  e  $F = 3,901$ .

Na Tabela 7, no cruzamento da variável *escolaridade* com as variáveis do Construto da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no setor público, a única diferença significativa encontrada ( $=0,044$ ) foi com a variável “Sou bem remunerado para o trabalho que faço”, com  $F = 2,444$ . Isso pode ser explicado pelo fato de que, na instituição pública, os colaboradores possuem um plano de carreira, estabelecido nacionalmente, no qual há um incentivo salarial à medida em que os servidores apresentam formação superior à exigida para ingresso no cargo, sendo que quanto mais elevada a formação, maior é o percentual de incentivo.

Tabela 7 – Médias - Escolaridade e variáveis da Teoria dos Dois Fatores - público e privado

ESCOLARIDADE	Fundam.	Médio	Téc.	Grad.	Espec.	Mest.	Dout.
a) Sou bem remunerado (a) para o trabalho que faço.	4	2	-	3,18	3,04	3,56	4,67
b) Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho.	1	4,12	4,13	4,20	4,25	-	-
c) Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição.	5	4,12	3,73	4,33	4,50	-	-

Fonte: adaptado de Smerek e Peterson (2007).

Legenda: variável “a” (setor público); variáveis “b” e “c” (setor privado).

Nota: Foram apresentadas apenas as variáveis do Constructo que apresentaram diferença significativa no nível de significância de 5%.

Ainda, na Tabela 7 (escolaridade), no setor privado, duas variáveis do Construto da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg apresentaram diferenças significativas: “Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho”, com  $sig. = 0,001$  e  $F = 5,412$ ; e “Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição”, com  $sig. = 0,026$  e  $F = 3,005$ .

Ao cruzar a variável *tempo de serviço na instituição* com as variáveis do Construto da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg na amostra do setor público, a diferença significativa encontrada ( $=0,024$ ) foi com a variável “Meu trabalho me dá uma sensação de realização”, com  $F = 2,651$ . No setor privado, o cruzamento das variáveis desse construto com a variável *tempo de serviço na instituição*, apresentou três diferenças significativas: “Minha opinião é considerada importante no trabalho”, com  $sig. = 0,039$  e  $F = 3,432$ ; “Estou orgulhoso (a) de



trabalhar para a Instituição”, com sig. = 0,013 e F = 4,677; e “Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição”, com sig. 0,006 e F = 5,644.

Na Tabela 8, apresenta-se as médias dessas variáveis.

Tabela 8 – Médias – Tempo de Serviço na Instituição e variáveis da Teoria dos Dois Fatores - público e privado

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO (anos)	0 a 3	4 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	acima de 30
Meu trabalho me dá uma sensação de realização.	3,27	3,76	4,20	3	3,67	3,86	4,67
b) Minha opinião é considerada importante no trabalho.	3,83	4,33	4,25	-	-	-	-
c) Estou orgulhoso (a) de trabalhar para a Instituição.	4,29	4,73	4	-	-	-	-
d) Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição.	3,95	4,40	4,75	-	-	-	-

Fonte: adaptado de Smerek e Peterson (2007).

Legenda: variável “a” (setor público); variáveis “b”, “c” e “d” (setor privado).

Nota: Foram apresentadas apenas as variáveis do Constructo que apresentaram diferença significativa no nível de significância de 5%.

Com relação aos resultados da Tabela 8, nos estudos de Smerek e Peterson (2007), identificou-se que à medida em que tempo de serviço aumenta, as seguintes percepções diminuem: reconhecimento, promoção, oportunidades de crescimento profissional, eficácia da alta administração, supervisão eficaz, a satisfação com benefícios, e presença de valores fundamentais. Sendo que a única positiva e significativa correlação encontrada para eles foi entre tempo de serviço e a própria obra.

#### 4.2.2.2.2 - Teste Anova – Constructo das Teorias X e Y

Na amostra do setor público, ao relacionar a variável *Idade* com os pressupostos das Teorias X e Y não se encontrou diferença significativa, ou seja, a concordância ou discordância com as afirmativas das Teorias não variam de acordo com a idade dos respondentes do setor público. O mesmo comportamento foi observado para “tempo de serviço na instituição” e “grau de instrução”.

Entretanto, no setor privado, foi verificada diferença significativa com as variáveis *idade* e “Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho”, com sig. 0,029 e F = 2,715. Esses resultados sugerem corroborar com o estudo de Kultalahti e Viitala (2014) já que, no setor privado analisado nesta pesquisa, predominam as gerações Y e Z. Ou seja: a geração Y prefere flexibilidade, desafios e não valoriza a segurança. Os mencionados autores também concluíram que a geração Y gosta de organizar seu próprio trabalho e agenda, porém, nas variáveis “Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização” e “Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros” não foram encontradas diferenças significativas.

Na Tabela 9, apresenta-se as médias da variável relacionada à responsabilidade.

Tabela 9 – Médias – Idade e variáveis das Teorias X e Y - setor privado

IDADE (anos)	até 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	51 a 55
Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho necessário.	3,74	3,77	3,90	3,43	2,14	4

Fonte: adaptado de Kopelman, Protts e Davis (2008).

Nota: Foram apresentadas apenas as variáveis do Constructo que apresentaram diferença significativa no nível de significância de 5%.

A variável grau de escolaridade não apresentou diferença significativa com nenhuma das variáveis do Construto das Teorias X e Y no setor privado. O mesmo comportamento foi observado para a variável *tempo de serviço na Instituição*. A seguir são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 5 Considerações Finais

Os administradores devem saber lidar com a questão da motivação uma vez que o sucesso da gerência depende de quão bem ela direciona o conhecimento e as habilidades dos funcionários para trabalhar para os fins da organização, sendo que os objetivos organizacionais e as expectativas e as aspirações dos trabalhadores devem ser combinados em um ponto comum (OZGUNER; OZGUNER, 2014).

No que diz respeito aos fatores de Herzberg, os resultados desta pesquisa mostram que os funcionários do setor privado, em geral, estão mais satisfeitos. Os três fatores que apresentaram maior média foram os relacionados ao tipo de trabalho, à ajuda e respeito dos colegas. Apenas três fatores receberam média menor que 4 nesse setor: os relacionados a considerar a opinião dos funcionários importante, manifestações de agradecimento e apreço na unidade e remuneração ser um fator significativo para ficar na instituição.

Já para no setor público, os fatores que obtiveram maior média (acima de 4) foram: ajuda dos colegas, respeito dos colegas, orgulho de trabalhar para instituição, confiança nos colegas, colaboração do grupo de trabalho com outros grupos, conteúdo do cargo e conhecimento do que é esperado no trabalho. Os três fatores que receberam menor média foram os relacionados a manifestações de agradecimento e apreço, remuneração e treinamento.

Os resultados de todos os fatores servem como diagnóstico para a ação de intervenção dos gestores. Especialmente, os fatores que receberam menor média, no qual precisam de uma ação de gestão mais efetiva. Um aspecto que vale ressaltar: houve uma variável que recebeu a menor média em ambos os setores: quanto às manifestações de apreço e agradecimento na unidade.

Outra questão que merece destaque, no setor público, é a questão do treinamento dos funcionários (média 3,24). No setor privado, a opinião dos funcionários deve ser mais valorizada, já que a geração presente nessa empresa (Y e Z) gosta de ter sua opinião apreciada segundo Kultalahti e Viitala

(2014). Porém esse quesito foi o que recebeu média mais baixa (3,98). É uma média boa, mas se comparada aos outros fatores, é ligeiramente menor.

Por sua vez, “ajuda” e “respeito dos colegas” estão entre as três variáveis que apresentaram a maior média em ambos os setores. Isso demonstra que, independente do setor, respeito e ajuda dos colegas estão entre os fatores de Herzberg que apresentaram maior contentamento. Esses são resultados positivos, tendo em vista a importância de um clima organizacional agradável e de um ambiente de trabalho colaborativo.

Quanto aos pressupostos das Teorias X e Y, verificou-se maior preponderância dos resultados em relação à Teoria Y em ambos os setores, sendo que a variável que mais se destacou nas duas amostras foi relacionada à responsabilidade. No geral, as médias das afirmativas são maiores no setor privado que no público, excetuando-se duas: “Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho” e “Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros”, indicando que os servidores públicos analisados preferem mais a auto supervisão do que os funcionários privados em ainda, entendem mais, comparado ao outro setor, que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho.

Ainda, ao comparar o setor público com o privado, verifica-se acentuada diferença das médias da variável “prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho”, indicando que os funcionários do setor público preferem em maior grau a segurança no trabalho do que os do setor privado. Isso também pode ser explicado pelo fato que no setor privado predominam as gerações Y e Z (que valorizam mais os desafios que a segurança), em contrapartida, no setor público há uma distribuição das pessoas em diferentes gerações.

Continuando na mesma linha, a de identificar diferenças entre os setores, pergunta-se: qual dos fatores de motivação de Herzberg apresentou maior média? Qual dos fatores de higiene de Herzberg apresentou maior média? No setor público, encontrou-se a variável motivacional “orgulho” e higiênica “ajuda dos colegas”. No setor privado, identificou-se a variável motivacional “tipo de trabalho” e higiênica “ajuda dos colegas”.

No que diz respeito aos testes de diferença entre grupos em relação à Teoria de Herzberg, para o setor privado, foi encontrada diferença significativa no cruzamento entre *gênero* e “Minha atual posição de trabalho está próxima ao que considero um trabalho ideal”. Os resultados indicam que as mulheres consideram sua posição atual de trabalho como ideal mais significativamente que os homens. Quanto à variável função de chefia, foram encontradas diferenças significativas nos aspectos relacionados à satisfação, à opinião ser considerada importante no trabalho, ter orgulho da instituição e quanto à confiança nos funcionários. As médias indicam que as pessoas que exercem cargo de chefia se posicionam positivamente em relação às variáveis mencionadas.

No setor público, quanto à função de chefia, foram encontradas diferenças significativas em duas variáveis: “Minha atual posição de trabalho está

próxima ao que considero um trabalho ideal” e “Meu trabalho me dá uma sensação de realização”, indicando que as pessoas que exercem cargo de chefia indicaram sentir mais significativamente estas sensações. Já no que diz respeito à escolaridade, a diferença significativa encontrada foi em “Sou bem remunerado para o trabalho que faço”. Isso pode ser explicado pelo fato de que na instituição pública, os colaboradores possuem um plano de carreira, estabelecido nacionalmente, no qual há um incentivo salarial à medida que os servidores apresentam formação superior à exigida para ingresso no cargo, sendo que quanto mais elevada a formação, maior é o percentual de incentivo.

Em relação às Teorias X e Y, a única diferença significativa encontrada foi no setor privado, nas variáveis *idade* e “Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho”. Uma possível explicação é a composição desse setor ser predominantemente de pessoas mais jovens.

Limitações durante e após a realização da pesquisa podem ser apontadas: greve dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da instituição pública na época da coleta dos dados, tendo em vista que os TAEs predominavam em quantidade na amostra analisada, já que dos 81 sujeitos considerados, havia apenas um professor. Na instituição privada, um limitador foi a distância geográfica, pois a rede de farmácias está distribuída em três cidades diferentes no interior do Rio Grande do Sul, então foi necessário o deslocamento para aplicação da pesquisa.

Também, com relação à empresa privada, percebeu-se certo receio dos respondentes – apesar ser bastante explicado e ressaltado que a pesquisa servia para fins acadêmicos e que os sujeitos não seriam identificados –, mas, ainda assim, alguns acreditavam ser uma pesquisa solicitada pelo proprietário da empresa. Esse mesmo problema não foi sentido no setor público, pois os servidores gozam da estabilidade, possuindo menos receio de demissão. Além do mais, por ser uma instituição de ensino, a qual valoriza a disseminação do conhecimento, os respondentes mostraram-se mais abertos e dispostos a responder a pesquisa do que os funcionários do setor farmacêutico.

Outra limitação encontrada foi em relação aos setores analisados: áreas da educação e farmacêutica. Na verdade, considera-se como um ponto forte e fraco ao mesmo tempo, pois a diversidade dos setores possibilitou uma riqueza e grande amplitude de análise. Mas se sugere realizar um estudo comparativo entre setores públicos e privados de uma mesma área de atuação. Uma sugestão seria realizar em universidades brasileiras, já que Khalid (2014) aponta que há relativamente pouca pesquisa sobre os determinantes da satisfação com o trabalho nas instituições acadêmicas que utilizam teoria dos dois fatores de Herzberg, havendo uma lacuna na literatura. Assim, com esse trabalho, buscou-se preencher uma parte desta lacuna.

Sugere-se ainda que seja realizado um estudo comparativo sobre a percepção dos gerentes dos setores públicos e privados quanto às teorias trabalhadas nesta pesquisa. Recomenda-se também que sejam concretizados trabalhos que incluam fatores de conciliação entre vida e trabalho, considerando

que Kultalahti e Viitala (2014) evidenciaram a importância destes na motivação dos trabalhadores.

Os resultados da presente pesquisa são importantes, pois consideram as peculiaridades de ambos os setores: público e privado. Assim, o estudo buscou trazer tanto implicações práticas para os agentes que exercem posições de decisão nessas organizações quanto implicações teóricas para pesquisadores interessados em explorar a motivação no trabalho em contextos diferentes. Os achados deste estudo podem trazer repercussões na satisfação no trabalho, produtividade e desempenho dos funcionários dos setores envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- CHIEN, J. Examining Herzberg's Two Factor Theory in a Large Chinese Chemical Fiber Company. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 7, 2013.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 1987.
- KHALID, H. M. **An empirical analysis of Herzberg's two-factor theory**, 2014.
- KOPELMAN, R. *et al.* Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. **Journal of Managerial Issues**, v. XX, n. 2, 2008.
- KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 4, 2014.
- MATTA, P. R. T. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade dentro das empresas**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAKAGAWA, M. **Clássicos HBR: um chute no traseiro**, 2012. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/post-de-blog/classicos-hbr-um-chute-no-traseiro>. Acesso em: 07 jul. 2015.
- OZGUNER, Z.; OZGUNER, M. A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. **International Journal of Business and Social Science**. v. 5, n. 7, jun. 2014.
- PINTO, M. L. M.; COSTA, M. B. S. **Gestão Participativa: a trajetória no Brasil**, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas: 1989.
- SIEMENS, L. Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. **Canadian Public Administration**, v. 48, n. 3, 2005.
- SMEREK, R.; PETERSON, M. **Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University Research in Higher Education**, v. 48, n. 2, 2007.
- VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley: 1964.