



Motivação e Higiene no Trabalho Docente-Pedagógico: Uma Análise da Atuação do Pedagogo à Luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Motivation and Hygiene in Teaching and Pedagogical Work: An Analysis of the Pedagogue's Role in Light of Herzberg's Two-Factor Theory

Claudia Maria da Costa Lustosa

Doutora em Ciências da Educação (UNAEDS/PY). Mestra em Ciências da Educação (UNAEDS/PY). Graduada em Psicologia e Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Especialista em Avaliação Psicológica (IPOG) e Gestão Escolar (UFAM). Servidora pública da SEDUC/AM e do SEMED.

Resumo: Este estudo analisa os fatores determinantes de satisfação e insatisfação profissional de pedagogos atuantes na rede estadual de ensino de Manaus, Amazonas, sob o prisma teórico-analítico da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. A metodologia seguiu uma abordagem mista de natureza descritiva-explicativa, coletando dados de 30 pedagogos distribuídos entre instâncias centrais (Sede), intermediárias (Coordenadorias Distritais) e finalísticas (Escolas) da Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC). Os resultados revelam que os fatores motivacionais (intrínsecos) respondem por 50% da satisfação profissional dos sujeitos, ancorados no reconhecimento, no orgulho pelo trabalho em si e no sentimento de realização e progresso pedagógico. Em contrapartida, as variáveis classificadas como fatores higiênicos (extrínsecos) e macroestruturais despontam como as principais fontes de insatisfação, com ênfase destacada para o fator socioeconômico (72%), associado às vulnerabilidades do entorno e à remuneração, seguido pelas políticas administrativas da instituição (25%). Conclui-se que a motivação do pedagogo é sustentada por sua aptidão e vínculos humanos, mas severamente limitada por barreiras higiênicas extrínsecas, demandando políticas públicas de valorização salarial, fomento à formação continuada e estruturação de carreiras para a consolidação de uma educação pública de qualidade com sustentabilidade humana.

Palavras-chave: motivação humana; teoria de Herzberg; pedagogo; valorização profissional.

Abstract: This study analyzes the determining factors of professional satisfaction and dissatisfaction of pedagogues working in the state education network of Manaus, Amazonas, under the theoretical-analytical prism of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory and Abraham Maslow's Hierarchy of Needs. The methodology followed a mixed descriptive-explanatory approach, collecting data from 30 pedagogues distributed among central (Headquarters), intermediate (District Coordinators), and finalistic (Schools) instances of the State Secretariat of Education and Sports (SEDUC). The results reveal that motivational (intrinsic) factors account for 50% of the subjects' professional satisfaction, anchored in recognition, pride in the work itself, and a sense of pedagogical achievement and progress. In contrast, variables classified as hygienic (extrinsic) and macro-structural factors emerge as the primary sources of dissatisfaction, with a highlighted emphasis on the socioeconomic factor (72%) — associated with the vulnerabilities of the surrounding area and remuneration — followed by the institution's administrative policies (25%). It is concluded that the pedagogue's motivation is sustained by their vocation and human bonds, but severely limited by extrinsic

hygienic barriers, demanding public policies for salary appreciation, promotion of continuing education, and career structuring for the consolidation of quality public education with human sustainability.

Keywords: human motivation; Herzberg's theory; pedagogue; professional appreciation.

INTRODUÇÃO

A análise da motivação humana no ambiente de trabalho constitui um dos temas mais desafiadores e necessários para a gestão estratégica de pessoas, adquirindo contornos ainda mais complexos quando transposta para o campo da educação pública básica. Os profissionais da educação, e em especial os pedagogos, desempenham papéis multifacetados que transcendem a mera execução de rotinas administrativas, envolvendo o acolhimento psicossocial, a articulação didática e a mediação de conflitos em cenários de acentuada vulnerabilidade social.

Investigar o que impulsiona esses profissionais a atuarem com comprometimento e excelência, bem como mapear os elementos que “sugam” sua energia e geram descontentamento, requer o suporte de matrizes teóricas consagradas da psicologia organizacional. A Teoria dos Dois Fatores, formulada por Frederick Herzberg, em articulação com a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1987), fornece o arcabouço conceitual ideal para compreender essa dinâmica, ao separar os elementos que geram satisfação ativa (fatores motivacionais ou intrínsecos) daqueles que apenas evitam a insatisfação, mas que, se ausentes ou precários, geram profundo descontentamento (fatores higiênicos ou extrínsecos).

O presente estudo adentra o universo profissional de pedagogos lotados na Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC) em Manaus, buscando identificar com precisão quais fatores macro e microestruturais atuam como eixos de satisfação ou insatisfação no exercício cotidiano da profissão. Diante de cobranças permanentes por performatividade e alcance de indicadores educacionais, torna-se necessário analisar a subjetividade e as necessidades básicas do servidor da educação. Justifica-se este esforço científico pela premissa de que a valorização real do pedagogo constitui o alicerce fundamental sobre o qual se edifica qualquer reforma educacional qualitativa e bem-sucedida.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Referencial Teórico: A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Pirâmide de Maslow na Educação

A compreensão dos mecanismos que regulam a satisfação e a insatisfação humanas no trabalho foi profundamente reformulada a partir dos estudos de Frederick Herzberg na década de 1950. Rompendo com a visão tradicional que enxergava a

satisfação e a insatisfação como polos opostos de um mesmo continuum, Herzberg demonstrou a existência de dois blocos independentes de estímulos. O primeiro bloco é composto pelos fatores motivacionais ou intrínsecos, que estão sob o controle direto do indivíduo e dizem respeito ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas, englobando o sentimento de realização profissional, o reconhecimento público, a responsabilidade delegada e a percepção de progresso e crescimento individual. A presença desses fatores eleva ativamente a satisfação e o comprometimento do trabalhador.

O segundo bloco compreende os fatores higiênicos ou extrínsecos, que são decididos e administrados pela instituição e situam-se no ambiente externo que circunda o cargo. Incluem variáveis como o salário fixado, as condições físicas e ambientais de trabalho, o estilo de supervisão da chefia, os benefícios e incentivos sociais e as políticas administrativas da organização. De acordo com o modelo de Herzberg (1975), os fatores motivacionais são intrínsecos e estão estritamente relacionados com aquilo que o indivíduo faz e desempenha, envolvendo sentimentos de crescimento individual. Por sua vez, os fatores higiênicos são extrínsecos e não estão sob o controle do indivíduo, mas sim da organização ou instituição da qual ele faz parte. Se os fatores higiênicos forem negligenciados ou considerados insuficientes, convertem-se em potentes geradores de insatisfação laboral.

Essa perspectiva de Herzberg dialoga de forma íntima com a vertente humanista de Abraham Maslow (1987), cuja teoria propõe que as necessidades humanas se organizam de forma hierárquica em uma pirâmide. Na base localizam-se as necessidades deficitárias ou primárias (fisiológicas, de segurança e sociais), que equivalem diretamente aos fatores higiênicos de Herzberg. No topo situam-se as necessidades de crescimento ou secundárias (estima e autorrealização), homólogas aos fatores motivacionais. Conforme postula Maslow (1987), a plena satisfação e o equilíbrio motivacional do indivíduo só são atingidos quando suas necessidades primárias e secundárias são de fato alcançadas pela organização na qual ele desempenha suas funções.

Metodologia da Pesquisa

Para a realização dos objetivos propostos, este estudo estruturou-se sob o enfoque misto integrativo, valendo-se de uma abordagem descritiva-explicativa com suporte em levantamento documental e de campo. A coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário semiestruturado a uma amostra intencional não probabilística de 30 pedagogos da SEDUC/AM atuantes na cidade de Manaus, resguardando a igualdade censitária do grupo (todos detentores de graduação em Pedagogia e em pleno exercício da função técnica). A amostragem contemplou a proporcionalidade locacional de servidores lotados na Sede (n=12), nas Coordenadorias Distritais de Educação (n=8) e em escolas estaduais da capital (n=10).

O instrumento de coleta foi validado e dividido em blocos operacionais, contendo questões fechadas para identificação do perfil sociodemográfico e profissional, além de itens específicos com suporte na Escala Likert para a gradação

dos graus de concordância e intensidade emocional dos sujeitos face às variáveis motivacionais e higiênicas de seus postos de trabalho. Os dados quantitativos foram extraídos e organizados em tabelas comparativas de frequência absoluta e percentual, o que permitiu o cruzamento analítico direto entre as bases conceituais de Herzberg e Maslow e a realidade empírica relatada pelos servidores da educação.

Análise e Discussão dos Resultados

A tabulação empírica dos dados revelou de forma nítida o comportamento das variáveis motivacionais e higiênicas no cotidiano dos pedagogos da SEDUC. Quando interpelados sobre o que mais lhes confere contentamento e satisfação ativa na atuação profissional (Tabela 28), 36% dos respondentes apontaram “O trabalho em si”, seguido por 25% que destacaram a “Realização profissional” e 20% o “Progresso e Desenvolvimento”. Na consolidação conceitual dos fatores geradores de bem-estar (Tabela 30), o Fator Motivacional consagrou-se como o grande propulsor da satisfação, sendo assinalado por 50% da amostra. Esses achados confirmam os pressupostos de Herzberg (1975): o pedagogo extrai seu sustento motivacional dos elementos intrínsecos ao cargo, orgulhando-se do papel de articulador do saber e do acompanhamento do fluxo escolar.

Por outro lado, a análise dos vetores de insatisfação trouxe à tona o peso das variáveis extrínsecas e macroestruturais na rotina desses trabalhadores. Ao indicarem o que mais lhes gera descontentamento na atuação profissional (Tabela 29), os fatores higiênicos despontaram com destaque, conforme sintetizado na tabela abaixo:

Tabela 1 - Indicadores de Insatisfação na Atuação Profissional.

Categoria de Insatisfação Identificada	Quantidade Absoluta	Percentual (%)
Salário e Defasagem Remuneratória	11	31%
Administração da Instituição (Política da Instituição)	9	25%
Segurança (Benefícios e Incentivos Sociais)	5	14%
Relação com a Chefia e Demais Servidores	4	11%
Condições do Ambiente de Trabalho	4	11%
Outros Fatores	3	8%
Total Consolidado	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados de Lustosa (2021).

O dado mais contundente emergiu no comparativo geral dos fatores de insatisfação (Gráfico 39), no qual o Fator Socioeconômico, que engloba a remuneração e o impacto das privações materiais da comunidade escolar, foi apontado por 72% dos respondentes, enquanto o Fator Higiênico institucional estrito obteve 16% e os fatores pedagógico e motivacional obtiveram 6% cada.

Esse cenário revela que, embora a base motivacional intrínseca desses profissionais seja sólida (sustentada pela vocação e pelo relacionamento interpessoal harmônico com 42% de avaliações positivas na Tabela 27), o equilíbrio de suas carreiras encontra-se tensionado por deficiências nos fatores higiênicos extrínsecos.

Sob a ótica de Maslow, os pedagogos encontram-se impossibilitados de consolidar sua autorrealização de forma plena e estável, pois são constantemente puxados para a base da pirâmide em decorrência da insatisfação com a remuneração, com os benefícios sociais e com a descontinuidade de ações geradas por mudanças políticas na administração da instituição (apontada por 35% como a principal causa de estresse na Tabela 36). A ausência de suporte sólido nas necessidades higiênicas de base gera um sentimento de desvalorização profissional, moderando a energia profissional e sinalizando a urgência de reformas na gestão do capital humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1975) e da Hierarquia das Necessidades de Maslow na análise do trabalho dos pedagogos da SEDUC/Manaus permitiu desvelar uma importante realidade estrutural: a força motriz que sustenta a excelência e o engajamento desses profissionais reside essencialmente em fatores motivacionais e intrínsecos, como a identificação com o trabalho em si, o sentimento de responsabilidade social e a realização decorrente do sucesso escolar. O pedagogo revela-se um servidor resiliente, cuja satisfação é alimentada pelos vínculos humanos e pelo progresso pedagógico da comunidade em que atua.

Contudo, os resultados emitem um alerta rigoroso à administração pública ao demonstrarem que essa motivação intrínseca é severamente limitada pela precariedade dos fatores higiênicos extrínsecos e macroestruturais. O elevado índice de insatisfação centrado no fator socioeconômico (72%) e nas políticas administrativas da instituição (25%) comprova que a ausência de uma remuneração condizente, de benefícios estruturados e de estabilidade no planejamento das ações gera desgaste e sentimento de desvalorização profissional. Fica evidente que para garantir a sustentabilidade humana do sistema educacional e a melhoria contínua da qualidade do ensino, a instituição deve priorizar o fortalecimento de seus fatores higiênicos de base, atualizando planos de cargos e carreiras, sistematizando a progressão por titularidade horizontal, vertical e diagonal, oferecendo benefícios e premiações trabalhistas, valorização salarial real e políticas contínuas de formação continuada em todos os níveis, e saúde ocupacional que ofereçam a segurança necessária para que os pedagogos possam exercer sua função articuladora com plenitude e motivação.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- COSTA JÚNIOR, Cícero Nicácio da. **Análise da motivação de servidores de instituições públicas de ensino brasileiras sob a perspectiva da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, PR, 2019.

HERZBERG, Frederick. **Teoria dos dois fatores de motivação**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

LUSTOSA, Claudia Maria da Costa. **A atuação do pedagogo em diferentes espaços pedagógicos da Secretaria de Estado de Educação e Desporto – SEDUC, da cidade de Manaus-AM, 2021**. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidad del Sol, Asunción, 2025.

MASLOW, Abraham. **Motivação e Personalidade**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1987.

PARENTE, Cláudia da Mota José Darós; VALLE, Luiza Elena L. Ribeiro do; MATTOS, Maria José Viana Marinho de. **A formação de professores e seus desafios frente às mudanças sociais, políticas e tecnológicas**. Porto Alegre: Penso, 2015.

VALDEZ, Maria Raquel Kormann. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.