

AValiação DOS FATORES HigIêNICOS E MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE LIMPEZA

EVALUATION OF HYGIENIC AND MOTIVATIONAL FACTORS: A CASE STUDY IN A CLEANING INDUSTRY COMPANY

André Philippi Gonzaga de Albuquerque (UFPE) andre_philippi@hotmail.com
Larissa de Arruda Xavier (UFPE) larissa.a.xavier@hotmail.com
Fagner José Coutinho de Melo (UFPE) fagnercouthomelo@gmail.com

Resumo

A motivação leva as pessoas a executarem uma determinada tarefa, empenhando-se, com a finalidade do alcance de objetivos sejam eles pessoais ou profissionais. Compreender a motivação humana é uma tarefa árdua para líderes, psicólogos e administradores. Apesar da grande quantidade de teorias e hipóteses, a motivação ainda continua sendo um grande desafio. As percepções de cada pessoa são subjetivas e por esse motivo, cada trabalhador possui necessidades específicas diferentes. Desta maneira a presente pesquisa tem por objetivo avaliar os fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho, segundo a Teoria de Herzberg, através de um estudo de caso com a aplicação de um questionário em uma empresa de limpeza, avaliando assim, o grau de satisfação de seus trabalhadores com relação às condições de trabalho.

Palavras-chaves: fatores higiênicos, fatores motivacionais, motivação, pessoas, empresa de limpeza.

Abstract

Motivation leads people to perform a certain task, striving for the purpose of achieving goals whether personal or professional. Understanding human motivation is an arduous task for leaders, psychologists, and administrators. Despite the large number of theories and hypotheses, motivation still remains a major challenge. The perceptions of each person are subjective and for this reason, each worker has different specific needs. In this way the present research aims to evaluate the hygienic and motivational factors in the work environment, according to the Herzberg Theory, through a case study with the application of a questionnaire in a cleaning company, thus evaluating the degree of satisfaction Of their workers with regard to working conditions.

Key words: Hygienic factors, motivational factors, motivation, people, cleaning company.

1. Introdução

Compreender a motivação humana é uma tarefa árdua para líderes, psicólogos e administradores. Como consequência, não é simples definir o que é motivação no trabalho (KLEIN & MASCARENHAS, 2016). Apesar da grande quantidade de teorias e hipóteses, a

motivação, ainda continua sendo um grande desafio. Isso se dá pelas divergências de opiniões sobre os fatores que influenciam na motivação dos trabalhadores (HERZBERG, MAUSNER & SNYDERMAN, 1993; PARK & RYOO, 2013). Durante a década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores através de numerosas pesquisas com cerca de duzentos engenheiros e contadores de onze indústrias da área de Pittsburgh. Nas entrevistas continham perguntas sobre o que os deixava felizes e infelizes, satisfeitos e insatisfeitos no trabalho (LO et al., 2016).

Através da análise dessas entrevistas, Herzberg concluiu que as pessoas possuem duas categorias de necessidades que influenciam no trabalho e são independentes entre si (HERZBERG, 2003). De acordo com Hersey & Blanchard (1986), Herzberg chamou a primeira categoria de necessidades de fatores de higiene ou manutenção: higiene porque descreve o ambiente das pessoas e tem por função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidas continuamente. A segunda categoria de necessidades chamou de motivadores, porque lhe pareciam eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior (SOLIMAN, 1970).

Desta maneira o artigo tem por objetivo avaliar os fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho, segundo a Teoria de Herzberg, através da aplicação de um questionário em uma empresa de limpeza. A amostra selecionada foi 20 funcionários de empresa estudo de caso.

Este trabalho está dividido em 6 sessões. No presente capítulo estão apresentados a contextualização do problema e o objetivo da pesquisa. Na Sessão 2 está a metodologia da pesquisa relatando as características do estudo quanto à sua forma. Na terceira sessão relata o referencial teórico que traz a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg. Na Sessão 4 está o Estudo de Caso mencionando qual o tipo da empresa que foi estudada e uma explicação como foi feito o estudo, bem como, o conteúdo dos questionários aplicados. Na quinta sessão apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa levando em consideração os resultados dos questionários aplicados sendo divididos em Fatores Motivacionais e Fatores higiênicos. Na Sessão 6 encontram-se as conclusões. Nesta sessão, além da conclusão geral e do alcance dos objetivos propostos, mostra-se as principais dificuldades e limitações da presente pesquisa bem como, recomendações para que a empresa possa disseminar sua política de trabalho para os funcionários.

2. Metodologia

Segundo GIL (2010), o método científico é um conjunto de elementos e procedimentos intelectuais e técnicos adotados para adquirir conhecimento. Assim, a natureza desta investigação, quanto à abordagem, pode ser caracterizada como **qualitativa**. A pesquisa qualitativa tem a característica de trazer fundamentos e explicações referentes ao processo (VIEIRA, 2006). A metodologia de investigação é designada de **Estudo de Caso**, que segundo Yin (2015, p. 32), “é uma investigação empírica que tem como finalidade investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em termos metodológicos, quanto aos objetivos: o trabalho pode ser classificado como Pesquisa **Exploratória**, por investigar um objeto de estudo sobre o qual se possui pouca informação, proporcionando assim maiores informações sobre o tema em questão (CERVO et al., 2007).

3. Revisão da literatura

3.1 Teoria dos dois Fatores por Frederick Herzberg

Quantos artigos, livros, discursos e oficinas têm pleiteado lamentosamente, como faço para conseguir um funcionário para fazer o que eu quero? A psicologia da motivação é tremendamente complexa, e o que foi desvendado com algum grau de segurança é pequeno. Mas a proporção sombria do conhecimento para a especulação não atenuou o entusiasmo por novas formas que estão constantemente chegando ao mercado, muitas delas com depoimentos acadêmicos (HERZBERG, 2003).

De acordo com seus estudos Herzberg *et al.*, (1959), descreve a pesquisa original em seu livro “*Motivation of Work*”, levando em consideração o desenvolvimento da teoria de motivação-higiene. Sugere que não há antônimos para afetivos estados- membros do trabalho. Neste caso, a satisfação profissional e a insatisfação no trabalho são contínuos produzidos por diferentes conjuntos de fatores do trabalho (HERZBERG, MAUSNER & SNYDERMAN, 1959).

Herzberg *et al.*, (1959) desenvolveu um modelo de satisfação e motivação em que foi inspirado na Teoria de Maslow sobre a motivação, mas com uma nova visão. Essa visão era denominada *bottom-up* (de baixo para cima), em que trabalhadores dariam suas opiniões sobre os eventos que aconteciam em seu trabalho sobre o que os satisfazia ou não.

O modelo sugeria dois fatores: os **fatores higiênicos** – que seriam as necessidades básicas do trabalhador (salário, condições de trabalho, relações com os colegas); e os **fatores**

motivadores – referindo-se a um nível superior de necessidades (realização, conhecimento, responsabilidade) (TUCH & HORNBAEK, 2015). Através de numerosas pesquisas com cerca de duzentos engenheiros e contadores de onze indústrias da área de Pittsburgh, Herzberg pôde concluir que os fatores higiênicos previnem a insatisfação, mas não contribuem para a satisfação. A lógica era compreender as atitudes que afetam no trabalho e quais os efeitos que elas causam.

Para que uma empresa aumente a moral, e conseqüentemente, sua produtividade, ela deve se concentrar mais nos fatores motivadores e não enfatizar o excesso de higiene (HERZBERG, 1959).

4. Estudo de caso

Para esse estudo foi aplicado um questionário com os funcionários de uma empresa de limpeza na cidade do Recife com o propósito empreender uma investigação sobre os fatores que os levam a satisfação como forma de motivação para a consecução do seu trabalho. O questionário elaborado avalia os Fatores Higiênicos e Motivacionais no Ambiente de Trabalho, seguindo a Teoria de Herzberg, com o objetivo de fazer o diagnóstico da situação e trabalhar para a motivação para a qualidade. Na primeira parte do questionário, as questões 1 a 10 traçam o perfil dos respondentes. As questões da segunda parte foram construídas para avaliar os seguintes aspectos: Fatores motivacionais: I - o trabalho em si: questões 1 e 2; II - a realização: questões 3, 4, 5, 6 e 7; III - o reconhecimento: questões 8, 9 e 10; IV - o progresso profissional: questões 11, 12, 13, 14 e 43; V - a responsabilidade: questões 15, 16 e 17; VI - o desenvolvimento pessoal: questões 18 e 19; VII - o enriquecimento do cargo: questões 20 e 21. Fatores higiênicos: VIII - as condições de trabalho: questões 22, 23, 24, 25, 26 e 42; IX - as políticas administrativas: questões 27, 28, 29 e 30; X - o salário: questões 31 e 32; XI - o relacionamento interpessoal: questões 33, 34 e 35; XII - a segurança: questões 36, 37 e 44; XIII - o status: questões 38 e 39; XIV - a competência do supervisor: questões 40 e 41.

Os questionários foram aplicados a 20 funcionários de uma empresa do setor de limpeza na região metropolitana do Recife. O tipo de serviço prestado por esse pessoal pode ser considerado de alto volume, devido a alta repetição, especialização e sistematização do trabalhador, e baixa variedade por ser bem definida, rotineira, padronizada. Os trabalhadores da empresa estudada geralmente não são especializados, e realizam tarefas pré-definidas e com rotinas estabelecidas. Caracteriza-se como um serviço padronizado, com baixo grau de customização, assim gerando um tempo limitado de contato com seus clientes; apesar de

conseguirem os aconselhar em relação as suas decisões, não podem criar algo específico para os mesmos, por isso, trata-se de um serviço de massa.

5. Resultados

Os fatores Motivacionais e Higiênicos foram divididos conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Fatores Motivacionais e Higiênicos

Fatores Motivadores	Fatores de Higiene
O trabalho em si	Ambiente
Realização	Política e administração
Reconhecimento do desempenho	Supervisão
Trabalho desafiante	Condições de trabalho
Maior responsabilidade	Relações interpessoais
Crescimento e desenvolvimento	Dinheiro, status, segurança

5.1. Fatores Motivacionais

No que se refere ao quesito Trabalho em Si – conhecimento da importância da tarefa que realiza e oportunidade e condições de realização de tarefas compatíveis com interesse e conhecimentos – a pontuação obtida indica que estão satisfeitos e, portanto, motivados (7,11 e 6,3 média das questões 1 e 2). O líder precisa motivar as pessoas para o trabalho e dar ênfase aos fatores associados ao trabalho em si ou de seus resultados seria uma ótima iniciativa (HOUSE & WIGDOR, 1967). O trabalho provido do significado pode gerar vontade para realiza-lo e prazer ao fazê-lo.

A respeito do quesito Realização, felicidade com a conclusão da tarefa desafiadora no trabalho, pode-se perceber que eles têm grande interesse em realizar novas atividades para ajudar as pessoas, mas entram em divergência quanto a questão de sua criatividade não ser tão usada no seu trabalho. Nesse caso, o líder precisa encorajar os trabalhadores para maximizarem sua criatividade. A realização no trabalho é a melhor recompensa que o trabalhador pode ter, pois ela advém de uma importante fonte de auto-estima, que gera satisfação e prazer.

Quanto ao Reconhecimento pelo seu esforço, é notável a insatisfação dos entrevistados dando notas baixas e metade deles com a nota mínima (3 e 5,45 média da questões 8 e 9). Em relação ao recebimento de feedbacks, as notas divergiram e se dirigiram para um caminho de

insatisfação. Havia um *feedback* passado pra eles, mas apenas em forma de críticas. O líder não pode sempre ser percebido pelos seus funcionários como o estado de ego de Pai Crítico (aquele que denigre sua imagem, sempre com críticas), ele precisa mostrar que ele é do estilo de Pai Protetor que estimula, encoraja, motiva o funcionário para alcançar seus objetivos alinhados aos objetivos da empresa.

Com relação ao Progresso Profissional – especificamente questões sobre o plano de carreira profissional – foi um ponto em que houve muitas contradições pelo fato de muitos nem conhecerem o conceito de plano de carreira e, por isso, responderam de forma aleatória. Foi observado nitidamente o incomodo dos entrevistados em tirar dúvidas especificamente sobre essa questão, e por isso não as fizeram, o que inviabiliza qualquer comentário de avaliação nesse critério.

No fator Responsabilidade, participação e autonomia na toma de decisões sobre assuntos referentes ao trabalho, os entrevistados se mostraram satisfeitos de acordo com a pontuação colocada – sendo um pouco mais da maioria classificando como nota máxima -, tanto para responsabilidade mantida como a que pode ser adquirida.

Esse fator encoraja o individuo. Como nesse caso os entrevistados já mostraram sua satisfação, o líder precisar manter esse senso de responsabilidade entre os funcionários sempre motivando e os encorajando para abraçar inteiramente o que estão fazendo, diminuindo o senso de alienação.

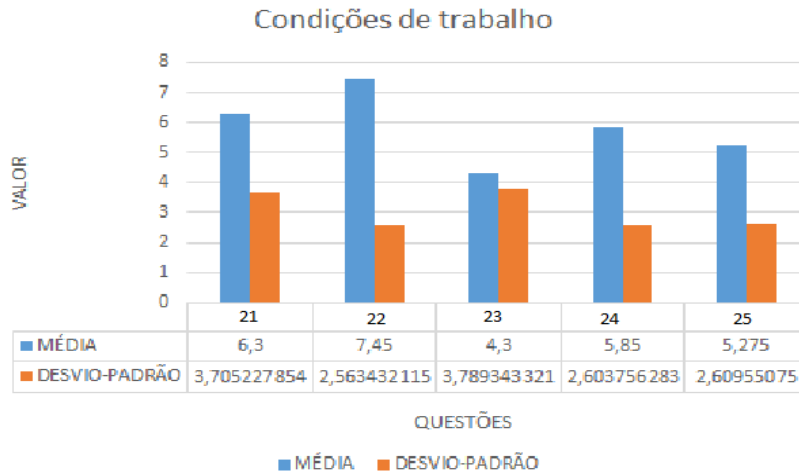
Em relação ao Desenvolvimento Pessoal, os entrevistados mostraram que razoavelmente eles precisam resolver situações que saem de sua rotina, mas demonstram um grande interesse em buscar maiores índices de desempenho, ou seja, grande interesse em aceitar desafios.

Quanto o Reconhecimento de Cargo, eles demonstraram uma satisfação pouco maior que o razoável indicando que através da sua autonomia eles podem resolver tarefas novas que apresentem maior grau de dificuldade.

5.2. Fatores Higiênicos

A partir da aplicação dos questionários foi percebido que os funcionários não demonstraram um alto grau de insatisfação com relação as suas atuais condições de trabalho, e isso fica ainda mais claro se fizermos uma média das médias de todas as perguntas, pois encontramos um valor médio total de 5,835. Os desvios calculados nessas questões variaram entre valores de 2,6 até 3,7, o que nos mostra que entre os participantes alguns determinaram valores extremos de insatisfação e não insatisfação. Estes valores podem ser visualizados a partir do Gráfico 1.

Gráfico 1 – Resultados dos entrevistados – Condições de Trabalho



Outro ponto importante que foi observado nessa avaliação está relacionado com a média da questão 23, que ficou em 4,3 e representa certo grau de insatisfação dos trabalhadores com relação ao acesso a outros setores. Isso provavelmente ocorreu porque a questão utiliza o acesso ao restaurante da empresa como exemplo, e esses funcionários não tem acesso a este local. Desta maneira foi possível perceber que se houvesse um pequeno investimento de tempo do líder para ouvir as sugestões desses subordinados poderia ocasionar pequenas melhorias que elevariam o nível de não insatisfação relacionado com as condições de trabalho dessas pessoas.

No gráfico 2 é possível visualizar que as médias de cada questão ficaram bem próximas umas das outras, indicando que, no geral, existe certa similaridade nas opiniões que tinham relação com as políticas administrativas da empresa. Contrastando um pouco com essa homogeneidade, os desvios calculados nessas questões foram relativamente altos, variaram de 2,7 até 3,7, o que nos mostra que alguns determinaram valores extremos de insatisfação e não insatisfação.

Gráfico 2 – Resultado dos entrevistados – Políticas Administrativas



As notas dadas ficaram entre uma média de 5,8 até 6,25, o que indica que os funcionários não se encontram insatisfeitos com esse fator, mas que melhorias poderiam elevar o grau de não satisfação. Além de representar um benefício motivacional para essas pessoas, fazer progressos relacionados a esse aspecto pode ocasionar um melhor desempenho no andamento da própria empresa já que as perguntas estão ligadas ao nível de organização dela e principalmente às suas políticas de qualidades.

Com relação ao Salário, na questão 30 encontramos uma média de 4,5 e um desvio de 2,5, que demonstram uma insatisfação da maioria dos funcionários com relação aos métodos utilizados para estabelecer os seus salários. Isso pode ter ocorrido porque as pessoas que responderam todos os questionários ocupam o mesmo cargo dentro da empresa, ou seja, todos recebem a mesma quantia, e esta foi pré-estabelecida no ato de contratação sem que tenha sido esclarecido o porquê deste valor. Na questão 31 a média encontrada já é relativamente maior (5,7) o que indica que, no geral, as pessoas não estão tão insatisfeitas com o valor que recebem. Porém, o desvio calculado também é relativamente maior (3,1) o que demonstra que alguns funcionários estão menos insatisfeitos que outros.

Para melhorar esse fator, a empresa poderia reavaliar os métodos utilizados para estabelecer o salário dos empregados, e os líderes poderiam se encarregar de fazer essa informação chegar aos subordinados.

Com relação ao fator Relacionamento Interpessoal, as médias das questões variaram consideravelmente se comparadas umas com as outras, provavelmente porque cada uma delas depende de fatores diferentes. A questão 32 está mais ligada com a personalidade de cada funcionário. Encontramos uma média de 7,3 e um desvio de 2,3, e podemos interpretar que a maioria dos indivíduos que querem fazer parte do grupo de trabalho tem esta oportunidade. A questão 33 é totalmente dependente da própria empresa, e apresentou um grau de insatisfação

considerável, pois sua média foi 4,4 e o seu desvio 3,5. É possível elevar o nível de não insatisfação revisando os programas formais de integração de novos funcionários, e principalmente, fazendo isso junto com os funcionários que já trabalham na empresa. A questão 34 indicou uma média de 5,5 e um desvio de 3,5. Como ela é mais dependente do líder, o que a empresa pode fazer para diminuir a insatisfação é fornecer instrução para os líderes sobre coerência na liderança situacional, e o que os líderes podem fazer é explicar para os funcionários como ela funciona e colocá-la em prática.

O fator de Segurança pode ser avaliado sob duas perspectivas diferentes: psicológica (questão 35) e física (questões 36 e 43). Do ponto de vista psicológico as pessoas demonstraram-se altamente insatisfeitas (média – 2,4 e desvio 2,7). Isso exige com certeza uma atenção especial da empresa para reavaliar os benefícios oferecidos, e fazer isso ao lado dos funcionários pode ser muito eficiente, para que esta possa investir em benefícios que realmente sejam importantes para os funcionários e lhes tragam segurança psicológica.

O aspecto de segurança física apresentou algumas peculiaridades. A questão 36 indicou uma média de 4,2 e um desvio de 2,8, por isso podemos concluir que as pessoas se sentem fisicamente inseguras. Porém, a questão 33 apresentou uma média de 1,1 acidentes por funcionários, com desvio de 1,5, e nela podemos observar que metade dos funcionários nunca sofreram acidentes no trabalho, e dois funcionários indicaram ter sofrido 5 acidentes. O que os líderes podem fazer para diminuir essa insatisfação é estudar junto com os subordinados o que está causando esse sentimento de insegurança (visto que há ocorrência de poucos acidentes) para poder fazer as devidas melhorias, e procurar saber com os dois funcionários as causas dos acidentes sofridos, para tentar evita-los, talvez até uma pequena instrução seja bem eficiente, pois erros na forma de executar as tarefas podem estar causando esses acidentes.

No quesito Status, As duas questões que avaliam esse aspecto demonstraram grande insatisfação por parte dos funcionários. A questão 37 apresentou média 3,2 e desvio 2,5, a 38 apresentou média 3,0 e desvio 2,8. Podemos tirar duas conclusões: 1. A maioria dos funcionários sente que a chefia não reconhece seus esforços. 2. Grande parte dessas pessoas não sente orgulho da posição que ocupam na empresa. Os dois casos podem ser resolvidos através de um maior comportamento de relacionamento entre o líder e os funcionários. No primeiro caso, os líderes podem ser instruídos a prestar mais atenção no desempenho de cada empregado, para poder recompensá-lo de maneira justa, essas recompensas podem ser materiais ou emocionais. No segundo caso, o líder deve passar para os seus funcionários a

importância das tarefas que desempenham, para que eles sintam orgulho de estar contribuindo no ambiente de trabalho.

Por fim, com relação à Competência do Supervisor, os funcionários mostraram-se bastante “neutros”. Na questão 39 a média foi 5,1 e o desvio 2,7. Na questão 40 a média foi 5,0 e o desvio 3,8. Isso deve ter acontecido, pois esses funcionários não tem acesso às informações de qualificações e treinamentos dos seus chefes. Para estudar melhor esse fator seria preciso que os subordinados conhecessem melhor esses dados.

6. Conclusão

A motivação no trabalho se apoia no conceito da motivação intrínseca (RODRIGUES *et al.*, 2014), mas é um elemento abstrato no ambiente de trabalho. A motivação é considerada um fator fundamental para a empresa no que diz respeito à relação líder-liderado. Um subordinado satisfeito com seu trabalho e bem orientado trará bons frutos para a organização através do alcance de seus objetivos.

Quando um ambiente de trabalho oferece ricas oportunidades ao trabalhador para atender suas necessidades, isso refletirá diretamente na sua produtividade, no seu trabalho procurando mais motivação para fazê-lo da melhor forma garantindo lucratividade para a empresa em que se insere.

Por fim, conclui-se que os trabalhadores da empresa estudada estão razoavelmente motivados, pois pela pesquisa feita entre os quesitos trabalhados dos fatores motivacionais, eles apresentaram pontuação e médias razoáveis com algumas variações gerando uma dispersão grande (analisado pelo desvio padrão) algumas vezes por não saber do que se tratava a pergunta se sentindo constrangidos em perguntar.

Quanto aos fatores higiênicos, ou seja, Condições de Trabalho, as Políticas Administrativas, o Salário, o Relacionamento Interpessoal, a Segurança, o Status e a Competência do Supervisor, os trabalhadores – na sua maioria – não se apresentaram insatisfeitos com os fatores higiênicos de sua empresa.

Nesta pesquisa foram encontradas algumas dificuldades na sua execução. Os funcionários, em sua maioria, não entendiam algumas perguntas pelo fato de desconhecerem algumas políticas de trabalho. Muitos deles não sabiam o que se tratava de um plano de carreira, muito menos se a empresa em estudada tinha um para oferecê-los. Outros trabalhadores mal tinham um contato e diálogo com o seu chefe e por isso, foi difícil responder se a empresa, na pessoa do seu chefe, dava ou não o *feedback* necessário para a continuidade da realização do seu trabalho.

Como recomendação, a pesquisa propõe que se façam reuniões em grupos e/ou individuais para discussão e disseminação de políticas dentro da empresa, visão, valores e cultura, bem como, reuniões para concretização de um *feedback* com a finalidade tanto de ouvir seus funcionários com relação ao trabalho que vem sendo realizado por eles como também para expor a visão da empresa no que tange ao que o funcionário precisa executar em seu trabalho.

Referências bibliográficas

- CERVO, A.; BERVIAN, P.; SILVA, R. (2007) **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: PP Hall.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- KLEIN, F.A., MASCARENHAS, A.O. (2016). Motivation job satisfaction and evasion in the public service: the case of the experts in Public Policies and Government Management. . **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.1.
- HERSEY P., BLANCHARD K. H., **Psicologia para administradores** - A teoria e as técnicas da liderança situacional, São Paulo: Ed. EPU, 1986.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (1959). The motivation to work. Transaction Publishers.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (1993). The motivation to work. **New Brunswick**, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- HERZBERG, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 81, 87–96.
- HOUSE, R. J., & WIGDOR, L. A. (1967). Herzbergs dual-factor theory of job satisfaction and motivation—review of evidence and a criticism. **Personnel Psychology**, 20, 369–389.
- LO, LOUIS YI-SHIH; LIN, SHENG-WEI; HSU, LI-YI. (2016) Motivation for online impulse buying: A two-factor theory perspective. **International Journal Of Information Management**. Vol 36, Edição 5, Pág. 759-772.
- PARK, S. C., & RYOO, S. Y. (2013). An empirical investigation of end-users' switching toward cloud computing: a two factor theory perspective. **Computers in Human Behavior**, 29, 160–170.
- RODRIGUES, W. A., REIS NETO, M.T., GONÇALVES FILHO, G. (2014). Influences on Work motivation in environments with goals and rewards: a study in the public sector. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n.1, 253-273.

SOLIMAN, H. M. (1970). Motivation-hygiene theory of job attitudes—an empirical investigation and an attempt to reconcile both one-factor and 2-factor theories of job attitudes.

Journal of Applied Psychology, 54, 452–461.

TUCH, A.N., HORNBAEK, K. Does Herzberg’s Notion of Hygienes and Motivators Apply to User Experience?. **Journal ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)**, v.22, issue 4, 24 pgs.

YIN, R.K. (2015). **Estudo de Caso: planejamento e métodos**.5ed. Porto Alegre: Bookman.

VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. M. (org). (2006) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV.