Vol. 0, nº 342 quinta-feira, 24 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Teoria dos dois fatores de Herzberg: o que motiva o servidor

Frederick Herzberg propôs que o que evita a insatisfação no trabalho, como salário e condições, é diferente do que gera motivação, como desafio, reconhecimento e responsabilidade. Para o gestor público, a lição é que melhorar só o básico não basta:…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Teoria dos dois fatores de Herzberg: o que motiva o servidor 1

Análise e guias: 1 artigo 3

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 342
00342 >
9 773092900 8

IDEIAS DE HARVARD

Evidência que vira decisão: como fechar a lacuna de adoção

Um working paper da Harvard Kennedy School propõe tratar o uso de evidência em políticas públicas como uma sequência de obstáculos comportamentais e organizacionais: a evidência precisa ser útil, utilizável e, enfim, usada. Para prefeituras, a…

Por que um servidor com salário em dia e boas condições de trabalho continua desmotivado? A **teoria dos dois fatores de Herzberg** oferece uma resposta: porque o que evita a insatisfação não é o mesmo que gera entusiasmo. O modelo é um clássico da gestão de pessoas e ajuda o gestor municipal a decidir onde investir energia. Aqui estão a origem da teoria, os dois conjuntos de fatores, as críticas e um roteiro de aplicação.

O que é a teoria dos dois fatores

A teoria, também chamada de motivação e higiene, foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg a partir de entrevistas com 203 engenheiros e contadores da região de Pittsburgh, nos Estados Unidos. Os resultados foram publicados no livro *The Motivation to Work*, de 1959, escrito com Bernard Mausner e Barbara Snyderman. A proposta é que satisfação e insatisfação não ficam em extremos de uma mesma linha, mas vêm de conjuntos de fatores diferentes.

- **Fatores de higiene:** ligados ao entorno do trabalho, como política da organização, supervisão, salário, estabilidade, condições físicas e benefícios. Quando faltam, geram insatisfação. Quando estão presentes, apenas evitam a insatisfação, sem criar motivação.
- **Fatores motivadores:** ligados ao próprio trabalho, como tarefas desafiadoras, reconhecimento, sensação de realização, responsabilidade, possibilidade de crescer e de contribuir com algo relevante.

Em 1968, Herzberg levou o tema ao grande público com o artigo *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, na *Harvard Business Review*, republicado

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 342 (24 set. 2026)

em 2003. Nele defendeu o **enriquecimento do trabalho**: reduzir o controle excessivo, entregar unidades completas de trabalho, dar retorno direto sobre o desempenho e atribuir tarefas novas e mais desafiadoras. A publicação aponta que prêmios, punições e dinheiro, usados sozinhos, não resolvem a motivação.

O que as críticas dizem

A teoria tem defensores e críticos. Estudos posteriores questionaram a separação rígida entre satisfação e insatisfação, sugerindo que parte do resultado decorre do método usado nas entrevistas, que pedia relatos de situações marcantes. Outras pesquisas encontraram supervisão e relações pessoais entre os fatores citados por pessoas satisfeitas, o que contradiz a divisão estrita. Também se aponta que o modelo ignora diferenças individuais e supõe que pessoas satisfeitas produzem mais, o que nem sempre ocorre. Portanto, use a teoria como lente para organizar o diagnóstico, e não como regra exata.

Por que serve ao setor público

No serviço público, os fatores de higiene costumam ser definidos em lei: remuneração, jornada, estabilidade e benefícios dependem de estatuto, plano de cargos e orçamento, e o gestor imediato tem pouca margem. Os motivadores, ao contrário, estão em grande parte ao alcance de quem chefia: como as tarefas são distribuídas, que autonomia a pessoa tem, que retorno recebe, que desafios lhe são dados. A teoria mostra onde o gestor pode atuar mesmo sem poder mexer no salário.

Como aplicar na sua equipe, passo a passo

1. **Separe os assuntos.** Em conversa com a equipe, peça duas listas: o que incomoda no trabalho e o que dá orgulho ou sentido a ele.
2. **Classifique cada item.** Itens ligados ao entorno (espaço, regras, pagamento, chefia) são de higiene; itens ligados à tarefa (desafio, autonomia, reconhecimento, aprendizado) são motivadores.
3. **Corrija o que está abaixo do mínimo.** Se há problemas de higiene graves, resolva-os primeiro, ou pelo menos explique o que está sendo feito e o que depende de outros poderes.
4. **Enriqueça o trabalho.** Em vez de dividir o processo em fatias que ninguém vê completas, entregue a uma pessoa ou subequipe o ciclo inteiro de um serviço, com responsabilidade pelo resultado.
5. **Dê retorno direto.** Mostre os indicadores da unidade e o efeito do trabalho para o cidadão, sem esperar a avaliação anual.
6. **Ofereça novos desafios.** Projetos, substituições temporárias e participação em grupos de trabalho ampliam responsabilidade e aprendizado.
7. **Acompanhe.** Repita a conversa a cada semestre para ver o que mudou.

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Numa secretaria de obras, os técnicos reclamam do espaço apertado e do atraso na manutenção dos veículos (higiene). A chefia consegue resolver parte do problema e explica o que não depende dela. Em paralelo, percebe que os técnicos só fazem parte do processo de vistoria e nunca veem o resultado final. Ela reorganiza o trabalho para que cada dupla acompanhe uma obra do pedido ao termo de recebimento, com autonomia para propor ajustes e apresentar o resultado ao secretário. Em seis meses, as queixas sobre o espaço continuam, mas a equipe passa a falar com orgulho das obras que acompanhou. O ganho veio do enriquecimento da tarefa, e não só da correção do entorno.

Erros comuns

- **Esperar motivação de quem está mal-acomodado.** Problemas graves de higiene precisam de resposta, ao menos de diálogo.
- **Achar que bônus ou elogio vazio resolvem.** Sem trabalho que faça sentido, o efeito dura pouco.
- **Ampliar tarefas sem dar autonomia.** Só aumentar a carga é sobrecarga, não enriquecimento.
- **Ignorar diferenças individuais.** Nem todos buscam crescimento no mesmo grau.
- **Prometer o que a lei não permite.** Remuneração e vantagens seguem a legislação do ente; não faça promessas fora dela.

Perguntas frequentes

Herzberg e Maslow dizem a mesma coisa?

Não. Herzberg dialoga com Maslow, mas propõe dois conjuntos separados de fatores, e não uma escada de necessidades.

Salário não motiva?

Segundo a teoria, salário é fator de higiene: sua falta insatisfaz, mas aumentá-lo não cria, por si só, motivação duradoura. Críticos discutem essa leitura, e a resposta pode variar entre pessoas.

Posso usar em equipe pequena?

Sim. A conversa em duas listas funciona bem com equipes de poucas pessoas e não custa nada.

O que é enriquecimento do trabalho?

É redesenhar a tarefa para dar mais autonomia, responsabilidade e retorno, em vez de apenas aumentar o volume.

Fontes:
One More Time: How Do You Motivate Employees? — Harvard Business Review (página do artigo, edição de 2003) (hbr.org)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 342 (24 set. 2026)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Evidência que vira decisão: como fechar a lacuna de adoção

Um working paper da Harvard Kennedy School propõe tratar o uso de evidência em políticas públicas como uma sequência de obstáculos comportamentais e organizacionais: a evidência precisa ser útil, utilizável e, enfim, usada. Para prefeituras, a lição é desenhar o…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 342, art. 2 (24 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Quase toda prefeitura tem acesso a estudos, relatórios de tribunais de contas, avaliações de programas e dados próprios. Poucas conseguem transformar isso em decisão. Um working paper de julho de 2026, da Harvard Kennedy School (HKS), dá nome ao problema: a **lacuna entre produzir e usar evidência**, em inglês *production-adoption gap*.

A ideia em resumo

O texto A Research Agenda for Making Evidence Useful, Usable, and Used (RWP26-003) é assinado por Max Spohn, Amira Boland, Jessica Lasky-Fink, Elizabeth Linos, Weston Merrick, Pedro Rey-Biel e Theodore Svoronos. Os autores observam que o investimento em políticas baseadas em evidências cresceu, mas ainda existe um vão entre a pesquisa relevante para políticas e o seu uso para influenciá-las.

A proposta é olhar a adoção da evidência como uma série de obstáculos comportamentais e organizacionais. Para que ela mude uma decisão, precisa passar por três portas: ser **útil**, ser **utilizável** e, por fim, ser **usada**. Com base em literatura de várias áreas, os autores montam um quadro único, apontam o que ainda não se sabe em cada etapa e sugerem uma agenda de pesquisa com duas perguntas: por que a lacuna persiste e o que funciona para aumentar a adoção.

O que a pesquisa mostrou

O resumo público não descreve os obstáculos de cada etapa, nem traz dados empíricos ou números; trata-se de um trabalho de síntese e de proposta de pesquisa. Ainda assim, o enquadramento é útil para a gestão, porque desloca a conversa: o problema deixa de ser "falta de estudo" e passa a ser "falta de caminho entre o estudo e a decisão". O trabalho também ajuda a entender o foco do The People Lab, laboratório da HKS que estuda como fortalecer o setor público e que tem como um dos três eixos a reinvenção da formulação de políticas baseada em evidências. A página do Taubman Center lista o artigo entre seus destaques de pesquisa.

Como aplicar no Brasil

Usar evidência na prefeitura não exige um laboratório; exige uma rotina. A partir do enquadramento "útil, utilizável e usada", a Evoluta sugere este caminho (adaptação nossa, não consta no paper):

1. **Comece pela decisão, não pelo estudo.** Antes de procurar dados, liste as decisões que a gestão tomará nos próximos seis meses (reajuste de um serviço, localização de uma unidade, revisão de um programa) e que informação ajudaria cada uma.
2. **Garanta que a evidência seja útil.** Ela responde à pergunta que o gestor tem? Se o estudo trata de outra realidade, ele precisa ser traduzido para a do município, com a ressalva do que muda.
3. **Torne a evidência utilizável.** Um resumo de uma página, com a pergunta, a resposta, o grau de confiança e a recomendação, tende a ser lido; um relatório de 80 páginas, não.
4. **Cuide do uso.** Defina quem decide, em que reunião, com que prazo. Registre a decisão e o motivo, inclusive quando a evidência é ignorada, por uma razão legítima ou política.
5. **Teste em pequena escala.** Quando não há evidência local, rode um piloto simples (uma unidade, uma região, um mês) e compare com a situação anterior ou com um grupo parecido, mantendo a ética e a legalidade.
6. **Feche o ciclo.** Depois da decisão, meça o efeito e leve o aprendizado ao próximo ciclo de planejamento (PPA, LDO e LOA).

Câmaras municipais também podem seguir o roteiro: comissões que pedem a nota técnica de uma página antes de votar um projeto tendem a decidir com mais clareza.

Um exemplo simples: a mensagem de cobrança

Imagine que a secretaria de finanças queira aumentar o pagamento do IPTU em dia. Em vez de decidir pelo palpite, ela lista a decisão (que texto usar na notificação), procura o que já se sabe sobre mensagens de cobrança, resume em uma página e testa duas versões em grupos parecidos de contribuintes, medindo o pagamento em 30 dias. O resultado alimenta a decisão do ano seguinte. É um exemplo da Evoluta para ilustrar as três etapas, sem relação direta com o paper; a legalidade de qualquer teste com contribuintes deve ser avaliada pela procuradoria.

Cuidados e limites

O paper é uma proposta de agenda, e não uma comprovação de que o enquadramento funciona. Fontes de evidência também têm limites: estudos de outro contexto podem não valer para o seu município, e dados administrativos com falhas produzem conclusões falhas. Evite

transformar “baseada em evidências” em argumento de autoridade para encerrar o debate político, que continua sendo legítimo. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela HKS, sem vínculo da empresa com a escola.

Fontes:
A Research Agenda for Making Evidence Useful, Usable, and Used (Spohn, Boland, Lasky-Fink, Linos, Merrick, Rey-Biel, Svoronos) — Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper RWP26-003 (hks.harvard.edu)
The People Lab — Harvard Kennedy School (peoplelab.hks.harvard.edu)
Taubman Center for State and Local Government — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Avaliação de Desempenho Funcional
Desenvolvimento de critérios, instrumentos e procedimentos para estágio probatório, avaliações periódicas e progressões na carreira.

Gestão de Indicadores e Resultados
Definição de indicadores, metas e painéis de acompanhamento para medir produtividade, qualidade, custos, prazos e resultados.

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 342 (24 set. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line