OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 342, art. 1 (24 set. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

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

Por Redação Observatório Evoluta · 24/09/2026 às 08h48



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
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: é preciso enriquecer o trabalho em si.

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 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)
https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Teoria dos dois fatores de Herzberg: o que motiva o servidor. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 342, art. 1, 24 set. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 342, art. 1 (24 set. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 342, art. 1
34201 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0342 0001