

Capítulo 34 - DOI:10.55232/1084002034

**MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO
BIBLIOGRÁFICO**

Edslaine Rafaela Arara Telles, Maria José da Silva Feitosa

RESUMO: O presente estudo visa compreender os fatores que norteiam o comportamento dos colaboradores do setor de pessoal de um órgão do poder executivo municipal, a partir do modelo de dois fatores de Herzberg. Para conduzir tal estudo, lançou-se mão de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por revisão bibliográfica, bem como observação não participante. Os achados apontam que os fatores que mais norteiam o comportamento dos colaboradores na organização investigada são os higiênicos. A falta de atendimento adequado aos fatores higiênicos provoca insatisfação. Assim sendo, entende-se que a organização objeto de estudo, precisa dar mais atenção às necessidades e demandas dos seus colaboradores. Para futuros trabalhos, recomenda-se a aplicação do estudo nos outros setores que compõem a organização estudada.

Palavras-chave: Motivação, Herzberg, Instituições Públicas.

INTRODUÇÃO

Em meio a um ambiente em constantes transformações e dificuldades econômicas e sociais, a sociedade está cada vez mais atenta aos serviços oferecidos pelos órgãos públicos, já que estes devem gerir os recursos de forma eficiente e eficaz promovendo os melhores benefícios para a sociedade, que deseja ter suas necessidades atendidas, garantindo-lhes melhor qualidade de vida. Contudo, a prestação de um serviço com qualidade e rapidez, depende, dentre outros fatores, da motivação do servidor com o seu trabalho. O desempenho depende da motivação, pois esta estabelece razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Vergara (2009), a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, sendo ela absolutamente intrínseca, ou seja, concentra-se dentro do indivíduo, nascendo de suas necessidades interiores. É notória a importância da motivação no contexto organizacional, uma vez que colaboradores motivados apresentam uma disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Uma oportunidade para estudar a motivação está no setor de pessoal de um órgão do poder executivo municipal. Esta instituição é um órgão público que presta serviço à população do município, sendo responsável por desenvolver políticas públicas de saúde, educação, transporte, segurança, cultura e agricultura. Atualmente, a organização conta com um total de 508 funcionários, distribuídos nas diferentes secretarias e departamentos, dos quais 315 são efetivos, 07 são eletivos, 54 são cargos comissionados e 132 são contratados.

Nesse contexto, o presente estudo visa compreender os fatores que norteiam o comportamento dos colaboradores do setor de pessoal de um órgão do poder executivo municipal, a partir do modelo de dois fatores de Herzberg.

Para conduzir tal estudo, lançou-se mão de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por revisão bibliográfica, bem como observação não participante.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico irá tratar do conceito e importância da Motivação, das Teorias Motivacionais, e da Satisfação no Trabalho, visando a melhor maneira de serem utilizadas para um melhor desenvolvimento organizacional de uma empresa do setor público.

O que é Motivação?

As práticas gerenciais e os estudos sobre as organizações, a estratégia e a economia vêm dando ênfase a relação entre padrões e objetivos individuais, organizacionais, e institucionais. A Motivação, neste contexto, torna-se um caminho para compreensão dessa relação. Em linhas gerais, os estudos sobre motivação consistem na compreensão do comportamento humano, seu começo, foco, intensidade, desenvolvimento e término, abrangendo suas preferências, valorizações e decisões (NOGUEIRA, 2005).

Segundo Vergara (2009), a motivação se trata de uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, sendo ela absolutamente intrínseca, ou seja, concentra-se dentro do indivíduo, nascendo de suas necessidades interiores.

Robbins (2009) define a motivação como um comportamento externado. Segundo este autor, pessoas motivadas dedicam maior esforço ao seu desempenho do que as desmotivadas. Ele coloca a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, sendo condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.

Em relação às necessidades do indivíduo, Robbins (2009, p. 48) diz que:

Uma Necessidade não satisfeita gera tensão, que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas determinadas que, uma vez cumpridas, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. Funcionários motivados estão em estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles se engajam em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para se obter alívio. Desta forma, quando vemos pessoas trabalhando com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que valorizam (ROBBINS, 2009, p. 48).

Ao longo do tempo se buscou um consenso a respeito da definição de motivação. A motivação se trata de um conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade, e persistência de conduta (GODOI et al., 2004 apud NUNES et

al., 2008). Contudo, as teorias que têm foco na explicação do fenômeno motivacional são muitas (FERREIRA et al., 2006 apud NUNES et al., 2008).

É notória a importância da motivação no contexto organizacional, uma vez que as empresas precisam de pessoas motivadas para que se desperte o binômio produtividade-qualidade. Especialmente agora que as instituições passaram a perceber que o diferencial competitivo é proveniente das pessoas que nela trabalham.

As Teorias Motivacionais

Souza e Carvalho (2006 apud NUNES et al., 2008) sugeriram duas categorias para classificar as diferentes abordagens sobre motivação: as Teorias Motivacionais de Conteúdo e de Processo.

Ainda segundo Souza e Carvalho (2006 apud NUNES et al., 2008), as teorias motivacionais de conteúdo têm foco na descrição do conteúdo das motivações e buscam identificar o que impulsiona o comportamento humano. Além disso, abrangem as variáveis individuais e situacionais que se supõe serem responsáveis pela conduta. Nesta Categoria enquadram-se as seguintes teorias: Hierarquia das necessidades, de Maslow; ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Alderfer; Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; e Teoria das Necessidades, de McClelland. Já as teorias motivacionais de processo, tratam do processo em que se dá a conduta do indivíduo, do seu início ao seu término. As propostas teóricas desta categoria são: Teoria da Equidade, de Adams; Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke; e Teoria da Expectativa, de Vroom.

- **Teoria das Necessidades:** Das teorias motivacionais podemos dizer que a mais conhecida talvez seja a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades: As quais são: Fisiológicas (incluem fome, sede, abrigo, sexo, e outras necessidades do corpo); Segurança (incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais); Sociais (incluem

afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizades); Estima (incluem fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção); e Auto-realização (a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento). À medida que cada uma das necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se dominante. Esta teoria sugere também que, embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação (ROBBINS, 2009).

- **ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento):** Esta teoria procurou implementar e agregar as teorias anteriores de necessidades. Clayton Alderfer criou uma escala de três níveis diferenciada, ele solicitou que os colaboradores tentassem identificar primeiramente as necessidades de existência as quais se relacionam com os fatores fisiológicos e de segurança (como por exemplo, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança, cargo, benefícios etc.). Posteriormente, em segundo nível estão as necessidades de relacionamento (envolvem a compreensão e a aceitação das pessoas acima ou abaixo deste nível e ligadas ou não ao ambiente de trabalho). E em terceiro nível, estão as pessoas com o desejo de autoestima e autorealização (DAVIS; NEWSTROM, 2002 apud LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2018).
- **Teoria dos Dois Fatores:** também chamada de teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Ele identificou quais fatores impactam na satisfação, Fatores motivacionais, e na insatisfação, fatores higiênicos, no ambiente de trabalho. Sua teoria partiu da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode e vai determinar o sucesso ou fracasso. Ele afirmou que o contrário da satisfação é a não-satisfação, e que oposto da insatisfação é a não- insatisfação. Mesmo com a eliminação dos fatores que provocam a insatisfação nos trabalhadores,

isto não significa necessariamente que se gerou satisfação (ROBBINS, 2009).

- **Teoria das Necessidades:** McClelland determinou três principais necessidades/motivos pelas quais as pessoas são motivadas. Elas são: Necessidade de Realização, o impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso; Necessidade de Poder, a necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas; e Necessidade de Associação, o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2009).
- **Teoria da Equidade:** Segundo esta teoria de Adams, funcionários tendem a comparar o que lhes é oferecido como recompensa com o que foi oferecido aos demais funcionários. A comparação vai além do que recebem do trabalho, os resultados, e do que dedicam a ele, as entradas, fazem uma comparação da relação dos resultados- entradas seus e de seus colegas de trabalho (ROBBINS, 2009).
- **Teoria do Estabelecimento de Objetivos:** Esta teoria propõe que as intenções, as quais podem ser expressas como metas, podem ser uma das principais fontes da motivação. Segundo esta teoria, a fixação participativa dos objetivos organizacionais proporciona desempenho superior, isto que a aceitação do objetivo é maior. Os funcionários se comprometem mais com as escolhas das quais fazem parte (ROBBINS, 2009).
- **Teoria da Expectativa:** A teoria de Vroom trata da motivação de forma bem abrangente. Segundo ele, a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira dependerá da intensidade da expectativa de que essa ação irá trazer um dado resultado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. As variáveis analisadas por esta teoria são: Atração, variável baseada nas necessidades não satisfeitas; Relação Desempenho-Recompensa, baseada no nível de desempenho na qual o levará a obtenção dos resultados esperados; e Relação Esforço-Desempenho, baseada na

probabilidade de que certa quantidade de esforço irá o levar ao desempenho (ROBBINS, 2009).

Satisfação no Trabalho na Perspectiva de Herzberg

Ao longo do século XX, questões como motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas. Uma busca incansável por tentar entender como se motiva ou se é possível motivar um indivíduo. É preciso levar em consideração que cada indivíduo tem uma personalidade diferente, cada um com as suas particularidades e desejos, contudo qual seria a melhor maneira de satisfazê-los? Que procedimentos adotar com relação ao colaborador, para que ele atinja o seu melhor desempenho profissional.

Para compreender quais são as variáveis que afetam/influenciam a produtividade nas organizações foram realizados vários estudos organizacionais ao longo da história em relação às necessidades.

As necessidades humanas influenciam o comportamento organizacional dos indivíduos; a falta de motivação e a não satisfação dessas necessidades impacta diretamente no desempenho dos colaboradores, pois são determinantes no comportamento do indivíduo no trabalho, ou seja, o seu comprometimento com a organização (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). Afinal, o que satisfaz um trabalhador? Essa é uma questão que muitos gestores buscam entender, pois a presença de fatores higiênicos não é suficiente para melhorar o desempenho da organização, apesar de contribuir não é determinante, o desempenho também depende de fatores motivacionais.

No intuito de aprofundar os estudos sobre motivação, Frederick Herzberg foi um dos primeiros pesquisadores a estudar as causas que influenciam as pessoas a estarem ou não realizadas com seu trabalho. Foi na década de 50 que Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2018).

A teoria de dois fatores – também chamada de teoria da higiene-motivação e proposta por Herzberg – partiu da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou

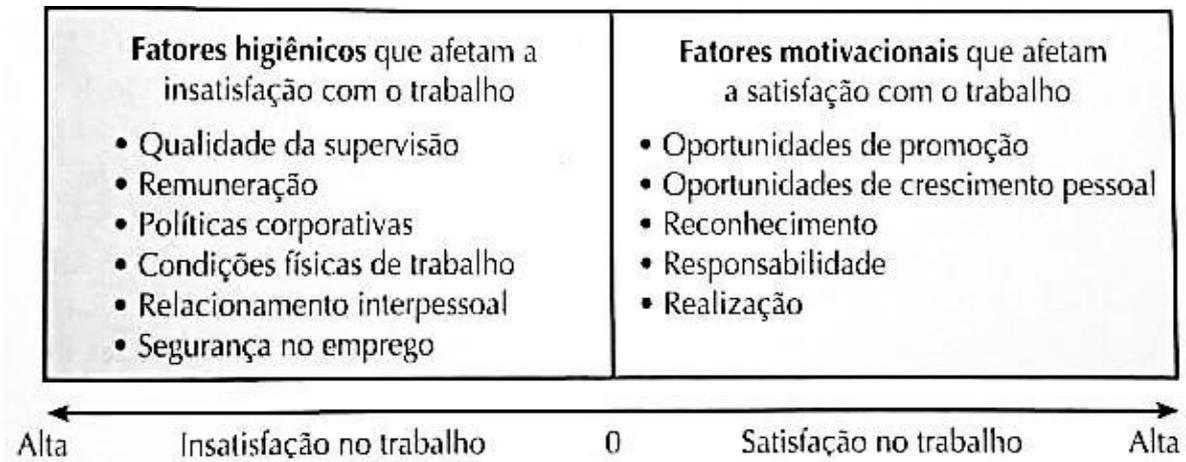
fracasso. A sua investigação foi acerca do questionamento: “O que as pessoas desejam de seu trabalho?” (ROBBINS, 2009).

Em sua pesquisa, Herzberg buscou identificar o que deixava os interrogados/entrevistados satisfeitos, bem como o que os tornavam insatisfeitos no ambiente de trabalho. As respostas foram tabuladas e categorizadas, os dados obtidos permitiram elaborar uma lista de fatores que afetam o trabalho. Para melhor compreensão dos dados obtidos foi estabelecido uma ordem de importância, da maior pra menor, de um lado foram postos os fatores que promoviam insatisfação: políticas da firma e suas aplicações, supervisão, condições de trabalho, relacionamento com o supervisor, salário, relacionamento com os seus pares, relacionamento com os subalternos, vida pessoal, status e estabilidade no emprego. Do outro lado, foi posto os fatores que promoviam satisfação: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento pessoal (PINTO, 2018).

Herzberg verificou a partir de seus estudos que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: Os Higiênicos e Os Motivacionais. Segundo Herzberg, os fatores higiênicos são provenientes do meio, não do trabalho em si; eles são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria referente aos fatores extrínsecos, são elencados os seguintes elementos: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes na organização, evitam de causar insatisfação nos colaboradores, contudo não chegam a causar satisfação. Ou seja, a sua ausência é a causa da insatisfação (VERGARA, 2009).

Com relação aos fatores motivacionais, estes são intrínsecos às pessoas e têm impacto mais duradouro, pois esses dizem respeito aos seus sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Caso se façam presentes na organização provocam satisfação ao colaborador. Sua ausência provoca a não-satisfação, ou seja, a sua falta também não chega a causar insatisfação (VERGARA, 2009).

Quadro 01: Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Robbins (2009, p. 51).

Para Herzberg (1997), muitas organizações investiram em fatores como salário, benefícios e comunicação, contudo não conseguiram motivar seus colaboradores, pois a motivação ela é interna em cada um e depende das necessidades pessoais, além disso, esses fatores são incentivos externos. O máximo que essas organizações obtiveram foi a redução da insatisfação ou obter a sua ausência. Entretanto, as ações voltadas para ajudar o funcionário a superar os desafios, como também para sentir-se reconhecido e aprender demonstraram forte impacto na motivação (HERZBERG, 1997 apud PINTO, 2008).

Visto que a motivação depende de um cargo enriquecido e o processo de enriquecimento é contínuo, se fazem algumas recomendações aos gestores de organizações, segundo Herzberg e Mausner (1993) citado por Pinto (2008), as quais são:

- As atividades desenvolvidas pelos colaboradores devem conter desafios/metapas para que eles possam aplicar seus conhecimentos e habilidades;
- Para aqueles que desempenham a função e já aplicam seus conhecimentos e habilidades, devem ser aplicados incrementos contínuos de responsabilidade;

- Caso as atividades não apresentem desafios o mais indicado é que sejam automatizadas, ou realocadas de acordo com as pessoas que tenham habilidades compatíveis, isto é, para aquelas que carecem de habilidades para exercer atividades mais complexas.

A teoria de Herzberg, como muitas outras, não ficou imune a críticas. Os pontos criticados em sua teoria, segundo Robbins (2009) foram:

- A metodologia utilizada por Herzberg teve procedimentos limitados, por exemplo, quando as coisas estão bem, as pessoas tendem a tomar critérios para si. Contudo, se as coisas vão mal, culpam o ambiente externo pelo seu fracasso;
- Ainda em relação à metodologia, se torna questionável pelo fato que os pesquisadores necessitam de fazer interpretações, podendo influenciar nos resultados, fazendo interpretações de respostas semelhantes de maneiras diferentes;
- Não existe uma medida geral para a satisfação. Um indivíduo pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, contudo, ainda continua achando favorável;
- Em comparação com pesquisas anteriores, a teoria dos dois fatores se torna inconsistente, pelo fato de não levar em consideração as variáveis situacionais.
- Herzberg buscou estudar a relação entre satisfação e produtividade, entretanto a metodologia utilizada por ele deu ênfase a satisfação, deixando um pouco de lado a produtividade. A teoria talvez tivesse sido mais consistente se ele tivesse conseguido demonstrar a forte relação entre satisfação e produtividade.

Contudo, apesar das críticas, a teoria dos dois fatores foi muito divulgada, ela é uma de várias teorias que buscam explicar a motivação, porém o seu foco foi direcionado para a satisfação e a motivação no trabalho como sendo dois fenômenos distintos. As primeiras mudanças nas organizações onde se passou a valorizar o trabalho, possibilitando os funcionários a terem mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, são decorrentes das descobertas e recomendações Herzberg (ROBBINS, 2009).

A Motivação no Trabalho no Setor Público

Desde muito tempo, os funcionários públicos foram tidos, pela sociedade em geral, como preguiçosos em virtude da apatia, absenteísmo, atrasos, ineficiência, baixa produtividade entre outras coisas advindas da baixa motivação. A motivação é um fator crucial para um bom desempenho/funcionamento das organizações públicas, sendo que ela influencia a capacidade dos funcionários de prestar serviços públicos com eficiência, eficácia e equitatividade (DOHERTY; HORNE, 2002 apud LIRA; SILVA, 2015).

Ao analisar a satisfação no trabalho no setor público, é preciso levar em consideração as suas peculiaridades pertencentes à gestão de pessoas. Nos últimos anos, houve um aumento da preocupação com a necessidade de melhorar o desempenho no serviço público, através da motivação voltada às suas peculiaridades. Em 2012, na *European Academy of Management Annual Conference*, foi colocada em proposta uma seção com foco no tema Motivação no Serviço Público – *Public Service Motivation*, a seção dispôs de 12 trabalhos (LIRA; SILVA, 2015).

Em relação às diferenças do setor público e privado, segundo Orborne e Gaebler (1992), são resultantes em um ambiente em que os métodos tradicionais de motivação do pessoal que exerce a sua função profissional dentro do setor privado não aplicam aos funcionários públicos sendo que os funcionários públicos percebem riscos e recompensas de maneira diferente dos funcionários do setor privado (ORBORNE; GAEBLER, 1992 apud LIRA; SILVA, 2015). Logo, apesar dos diferentes contextos “a motivação é um fenômeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais” (ROCHA, 2010, p. 104 apud LIRA; SILVA, 2015, p.171-195).

A satisfação no trabalho é entendida, segundo Santos (2012, p. 04), como “um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho”. Já a Motivação, segundo Maximiano (2000, p. 339) “indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento Humano sempre é motivado”.

Difini (2002) destaca alguns fatores da Administração Pública que afetam a

motivação e a satisfação dos servidores, dentre eles estão: a carência de servidores especializados, falta de política de retenção de pessoal, alta rotatividade, atraso no recebimento dos recursos, cortes orçamentários, utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e permanência dos servidores desempenhando as mesmas atividades por muito tempo (DIFINI, 2002 apud BRANDÃO et al., 2014). Uma das teorias motivacionais que permite analisar os aspectos que trazem a satisfação e a motivação dos funcionários públicos é a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Para Kim e Vandenabeele (2010), as pesquisas sobre motivação no serviço público precisam avançar conceitual e operacionalmente. Segundo eles, é preciso que se desenvolva um conceito mais universal a respeito da motivação no setor público, para que este seja utilizado em esfera mundial, trazendo o desenvolvimento de um conhecimento cumulativo na área (KIM; VANDENABEELE, 2010 apud TAKAHASHI; LEMOS; SOUZA, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conduzir o estudo, lançou-se mão da pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por meio de pesquisa bibliográfica e observação não participante. Quanto à abordagem qualitativa, segundo Gil (2008), esta não dispõe de fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Miles e Huberman (1994, APUD GIL, 2008) apresentaram três etapas que, geralmente, são seguidas na análise qualitativa de dados: A redução dos dados (consiste no processo de seleção e posterior simplificação dos dados que aparecem nas notas redigidas no trabalho de campo), Exibição/Apresentação (consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento) e Conclusão/verificação (consiste na elaboração da conclusão, a qual requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações) (MILES; HUBERMAN, 1994 APUD GIL, 2008).

O estudo bibliográfico foi realizado a partir de fontes secundárias, ou seja, através de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos. Também foi utilizada a observação não-participante.

RESULTADOS

Compete à administração pública elaborar e desenvolver políticas públicas visando promover o bem-estar coletivo. Deste modo, cabe a mesma planejar ações, designar funções, estabelecer objetivos e metas a serem cumpridas de modo a atender a população de seu município.

Por outro lado, a gestão pública deve também direcionar/estender uma parte do seu foco para os seus colaboradores/servidores, pois estes precisam de um ambiente agradável/confortável e bem equipado para que possam desempenhar suas atribuições com maior qualidade.

Nesse contexto, ao analisar o ambiente de trabalho da organização, pode-se perceber que alguns colaboradores da organização exercem suas funções, mas não estão satisfeitos com as condições de trabalho.

Neste sentido, foram feitas algumas observações acerca da insatisfação dos colaboradores a respeito do seu ambiente de trabalho.

- Estrutura física da organização erguida sobre um riacho (ofertando riscos em períodos de grandes volumes de chuvas);
- Salas pequenas (móveis muito próximos provocando sensação de aperto);
- Móveis antigos e desconfortáveis (as cadeiras provocam significativo desconforto);
- Falta de climatização nos departamentos (há apenas ventiladores);
- Não há bebedouros de água (em virtude disso, os colaboradores trazem de casa a sua garrafinha de água para consumo);
- Jornada de trabalho sem intervalos durante 6 horas diárias (a rotina do trabalho se torna mais cansativa e o intervalo entre as refeições acaba se tornando muito grande);
- Funcionários transparecem cansados, com fome e entediados.
- Falta de um arquivo digital (falta de espaço e perda de documentos em virtude das chuvas e da maneira como são armazenados os

documentos, bem como do acondicionamento e das condições ambientais que não são adequadas).

- Falta de treinamento e capacitação (são proporcionados apenas para as outras áreas)

Um fato agravante observado nesse contexto organizacional é que um dos colaboradores sempre se queixa de uma alergia que desenvolveu na instituição em virtude do contato com papel e máquina de xerox. O serviço desse colaborador tem uma relação direta com o arquivo morto, toda vez que é preciso localizar algum documento, já aparece o receio pela certeza de que vai inflamar a garganta. Aproximar-se da impressora ou pegar em material impresso já provoca os sintomas da alergia.

Além desses problemas já citados, existe um notável gargalo nos processos, a falta de veículos automotivos atrasa algumas das atividades a serem realizadas, por exemplo, a entrega de alguns documentos e o recolhimento de algumas assinaturas externas à organização. Outro gargalo identificado também em seus processos é a quantidade de computadores insuficientes, provocando atraso em alguns serviços pela espera de um computador disponível.

Diante da observação realizada, os fatores que mais norteiam o comportamento dos colaboradores na organização investigada são os higiênicos. A falta de atendimento adequado aos fatores higiênicos provoca insatisfação. Assim sendo, entende-se que a organização objeto de estudo, assim como a grande maioria das instituições públicas, precisa dar mais atenção às necessidades e demandas dos seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação se propôs a compreender quais fatores norteiam o comportamento dos colaboradores do setor de pessoal de um órgão do poder executivo municipal. De modo geral, o estudo alcançou o seu objetivo, na medida em que foram identificados os fatores higiênicos como norteadores do comportamento dos colaboradores participantes do estudo.

Constatou-se, a partir da observação, que há inadequadas condições físicas no ambiente de trabalho, além da falta de motivação, considerando que este estado interno representa as razões ou motivos que influenciam o comprometimento com a organização e a satisfação. As medidas sugeridas para estimular, cada vez mais, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores relacionam-se aos fatores higiênicos, pois a falta de conforto resulta em colaboradores fatigados, frustrados e com baixa produtividade.

Nesse sentido, é recomendável investir nas condições físicas do ambiente organizacional como: climatização do ambiente, cadeiras acolchoadas, mobília nova e projetada, bebedouros entre outras coisas que irão satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores, pois a ausência de fatores higiênicos gera insatisfação no trabalho. Para que eles se motivem é preciso oferecer oportunidades de promoção e de crescimento pessoal. O reconhecimento na organização é presente, mas pode ser melhorado.

É preciso apontar como limitação do presente estudo o período limitado para se aprofundar no tema. Para futuros trabalhos, recomenda-se a aplicação do estudo nos outros setores que compõem a organização estudada.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, I. d. F.; DE LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. d. A.; DOS SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo de caso na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 77. ed., n. 1, p. 90-113, jan. / abri. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a04v20n1.pdf>. Acesso em: 24 Abril de 2019.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.

LIRA, M.; DA SILVA, V. P. G. Motivação intrínseca vs. Motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, vol. 5, n. 4, p.171-195,

set. / dez. 2015. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38941/motivacao-intrinseca-vs--motivacao-extrinseca--a-aplicacao-da-escala-wpi-no-contexto-do-setor-publico-portugues-->
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38941/motivacao-intrinseca-vs--motivacao-extrinseca--a-aplicacao-da-escala-wpi-no-contexto-do-setor-publico-portugues-->.
Acesso em: 24 de Abril 2019.

LUIZ, D. S.; BERTONI, F. d. A.; MACHADO, G. B. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. *Recape: Revista de carreiras & pessoas, Local*, ano 2019, vol. 9, n. 1, p. 28-45, maio/outubro 2018. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52415/analise-do-grau-de-motivacao-comparando-os-fatores-expostos-por-herzberg--estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-formacao-de-condutores/i/pt-br>. Acesso em: 24 Abril de 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 5. ed. . ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000, p. 339. ISBN 85-22-2164-1.

NOGUEIRA, E. E. S. Motivação nas Organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan-mar, p.97-97, 2005. Disponível em:
https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100014.pdf.
Acesso em: 24 de Abril de 2019.

NUNES, G. S.; VEIGA, J. L. B. d. C.; BARRETO, D. F. d. C.; BOAS, A. A. V. Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organização do setor público, do ramo de energia. *Gestão & Regionalidade*, [S.l.], vol. 24, n. 72, set. / dez. 2008, abr. 2009. ISSN 2176-5308. Disponível em:<http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/98/61>. Acesso em: 24 abr. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol24n72.98>.

PINTO, É. P. Insatisfação com sistemas organizacionais e repercussão no atendimento a clientes. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, vol. 13, n. 2, p. 261-281, outubro de 2007. ISSN 0872-9662. Disponível em:
<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a07.pdf>. Acesso em: 24 de Abril de 2019.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2004.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2009, p.48, 51. Título original: Essentials of Organizational Behavior. ISBN 978-85-7605-209-8.

SANTOS, B. Satisfação no trabalho: O caso de um banco. 2012, p. 04. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 30 de Novembro de 2012. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4173/1/Tese%20Bruno%20Santos%20-%20MGERH.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2019.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. d. S. Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/ Brasil. Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí, ano 13, n. 29, p. 311-354, jan. / mar. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34662/motivacao-no-servico-publico-e-permanencia-na-carreira-militar-da-policia-militar-do-parana-brasil>. Acesso em: 24 de Abril de 2019.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-5291-0.

ZONATTO, V. C. d. S.; SILVA, A. d.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, jan.-jun., 2018 – ISSN 2237-7956. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326955064_Influencia_da_Motivacao_para_o_Trabalho_no_Comprometimento_Organizacional. Acesso em: 17 de maio de 2019.