**MOTIVAÇÃO X INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

 Sandro dos Santos Ramos[[1]](#footnote-1)

 frostmetal@msn.com

 Prof. Paulo Cezar Ribeiro Silva

 (orientador) paulocezar@doctum.edu.br

**RESUMO**

Este artigo destina-se a pesquisar, demonstrar as razões que motivam ou causam insatisfação no ambiente de trabalho, no caso, optou-se pelo Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Espírito Santo. Para tanto, procurou-se efetuar uma pesquisa utilizando a metodologia de estudo de caso, analisando as informações resultantes da aplicação de questionários, dividindo os respondentes em conjuntos delimitados por tempo de serviço com a finalidade de verificar se existem variações nesses fatores ao longo do tempo de serviço. No caso pesquisado, os fatores geradores de motivação apontados como os que mais influenciam positivamente na satisfação, são: “gostar do que faz”, “integração da equipe” e “valorização e reconhecimento”, já os de menor contribuição foram: “salário somado aos benefícios”, “oportunidade de crescimento”, “autonomia” e “qualidade dos treinamentos”. O conjunto dos resultados obtidos indica que novas políticas precisam ser adotadas na prática organizacional, com a finalidade de aumentar a motivação e melhorar o desempenho dos servidores.

**Palavras-chave:** Motivação. Fatores motivacionais.Fatores de insatisfação.

**ABSTRACT**

This articles designed to investigate and demonstrate the reasons that motivate or cause dissatisfactionin the work environment, in the case, we chose the Highway Department of the State of Espírito Santo. To do so a survey was made using the case study methodology, analyzing the information obtained from the application of questionnaires, dividing the respondents into groups limited by time of employment in order to verify if there were variations in these factors over time of employement. In the case studied, the motivating factors identified as those that most positively influence satisfaction are "liking what he/she does", "team integration" and "valorization and recognition".The ones with the lowest contribution were: "salary added to the benefits", "opportunity for growth", "autonomy" and "training quality". The results indicate that new policies need to be adopted in organizational practice, in order to increase motivation and improveemployeesperformance.

**Keywords:** Motivation. Motivational factors. Dissatisfaction Factors.

**1 INTRODUÇÃO**

Conhecer quais os fatores ensejadores de motivação ou de insatisfação no ambiente de trabalho é uma importanteferramenta de gestão, porém não é uma tarefa fácil, visto ser um assunto complexo que envolve o ser humano com suas inúmeras sutilezas, pois nem todos compartilham da mesma percepção, além da diferença ente os desafios enfrentados, personalidades e objetivos.

É sabido que embora as pesquisas concluam pela importância de valorizar os indivíduos nas organizações, é possível constatas que, pelo menos o âmbito do serviço público, pouca atenção é dada para isso e o resultado é que, atualmente, os trabalhadores vivenciam um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho.

Em face do conturbado panorama político nacional e a crise na economia que, obviamente acaba por afetar os servidores públicos, é possível observar a geração de uma angústia que pode acabar afetando a capacidade de produção e, principalmente aosgestores de órgãos públicoscabe ser criativo para tentar driblar essa situação.

Nesse trabalho será apresentada a análisedos critérios que influenciam a motivação x a insatisfação dos servidores públicos estaduais do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Espírito Santo-DER-ES. Foram avaliados conceitos valiosos para a o entendimento do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma importante ferramenta de gestão e mudança na cultura organizacional.

A escolha do tema para este trabalho justifica-se pela importância representada pela mão de obra dos servidores públicos no DER-ES para o alcance da eficiência no seu trabalho e com a eficácia organizacional. O DER-ES é um órgão Estadual de grande importância, responsável pelo segundo maior orçamento do Estado e tem como atribuição a construção e manutenção das rodovias e pontes que compõem a malha rodoviária Estadual, contenção de encostas, recuperação de praias degradadas, fiscalização de trânsito e gestão do transporte coletivo intermunicipal.

Segundo Chanlat (*apud* Frémeaux, 2001) publicar uma obra tratando da motivação para o trabalho no setor público é ao mesmo tempo essencial e audacioso. Essencial por um lado, porque os serviços públicos representam hoje um papel determinante em todos os países industrializados em certo número de setores (Saúde, Educação, Cultura, Serviços Sociais) e, por outro lado, porque o Estado cumpre sempre funções centrais na vida coletiva mesmo no contexto de liberalização que conhecemos hoje.

De diferentes modos, há algum tempo os serviços públicos têm sido criticados e associados à figura de funcionários muito preocupados com seus benefícios e desmotivados para o trabalho, muitas vezes acarretando prejuízos e insatisfação para a população. É possível modificar esse quadro.

Comprovadamente funcionários motivados proporcionam melhores resultados para a organização, e isso é muito importante no serviço público, pois funcionários motivados proporcionarão melhores atendimentos aos usuários dos serviços proporcionando maior satisfação para todos, para isso, é muito importante que o empregado tenha uma boa percepção da sua importância e da importância do seu trabalho para a organização e se sinta útil.

Foram pesquisados alguns fatores como o relacionamento entre a equipe, realização profissional, autonomia para a proposição de ideias, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, estabilidade na organização, possibilidades de crescimento profissional, critérios utilizados pela organização para promoções internas, percepção dos desafios enfrentados pela organização, avaliação dos treinamentos recebidos, avaliação do salário somado aos benefícios, Imagem da organização em relação a outras instituições e os principais fatores de motivação.

Através do estudo realizado, todos estes aspectos foram pesquisados com a finalidade de descobrir como estes profissionais se sentem em relação a estes fatores e quais os principais fatores de motivação ou de insatisfação que, dentro das particularidades do trabalho no setor público, podem ser trabalhados para estimular a motivação.

O comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra (VERGARA, 2000, p. 52).

## No pensamento de Bergamini (1997, p.54)

## A motivação é um aspecto intrínseco ás pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade.

Conforme a definição da autora, tenta-se demonstrar que a motivação é pessoal, contudo, pode vir a ser estimulada através de diferentes modos e com a utilização de inúmeras metodologias, e para isso, é necessário que possam ser definidos e avaliados os motivos geradores de motivação e de insatisfação no ambiente de trabalho.

Assim, o objetivo principal desse artigo consiste em identificar os fatores que exercem maiores influência sobre os servidores do DER-ES, bem como aqueles que causam maior insatisfação, com a finalidade de oferecer uma ferramenta preciosa de gestão para seus administradores.

Incentivar a motivação de um trabalhador para exercer seu trabalho ainda é um dos principais desafios dos gestores, afinal a motivação é a força que impulsiona as pessoas. Existem inúmeras e complexas teorias sobre o assunto, contudo, na prática, muitas vezes esta questão só é identificada quando as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

É importante destacar que o obstáculo encontrado para a elaboração deste trabalho foi a inexistência de literatura específica para motivação na área pública. Assim, com a escassez de publicações, foi necessária a adaptação dos estudos disponíveis sobre o tema.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 A teoria de Maslow

A teoria da motivação de Abraham H. Maslow fundamenta-se nas necessidades humanas básicas, ou seja,as pessoas trabalham com o objetivo de atender apenas às suas necessidades básicas, e assim, à medida que tais necessidadessão alcançadas, deixa de existir motivação para haver esforços. Desse modo faz-se necessário descobrir novos incentivos para assegurar uma constante motivação das pessoas. Conforme Bergamini (1997, p.71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

A **hierarquia de necessidades de Maslow** é representada por um esquema que com uma distribuição hierárquica ondecada uma das necessidades de níveis inferiores devem ser atingidas antes das necessidades subsequentes (superiores). Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma série ordenada de necessidades para atingir a sua plena autorrealização, conforme Mosquera (1982, p.40):

|  |  |
| --- | --- |
| Figura 1- A Hierarquia das necessidades Básicas | Necessidades de autorrealização (talentos, potenciais e capacidades) |
|  | Necessidades de amor (afirmação social, afeição) |  |
|  | Necessidades de estima (autoestima, respeito) |  |
|  | Necessidades de segurança (proteção) |  |
| Necessidades fisiológicas (fome, Sexo, sede, sono) |  |

Fonte: Extraído de Mosquera (1982, p.40).

Conforme Bergamini (1997, p.73), uma das razões de sua grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”

Figura 2: A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: [www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow](http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow)

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

•Necessidades Fisiológicas: é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. São as necessidades de alimentação, sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

•Segurança: constitui o segundo nível da hierarquia dasnecessidades:Sãonecessidades de segurança contra ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, baixa retribuição salarial, etc.;

• Sociais (ou amor): este nívelestá relacionado com a vida do indivíduo juntamente com as demais pessoas. É quando a pessoa sente necessidade de laços afetivos, necessita obter um lugar em seu próprio grupo e no mundo.

• Autoestima (ou status): refere-se à necessidade de estimar a si próprio, de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;

• Autorrealização: são aquelas que surgem em pessoas que têm as necessidades anteriores satisfeitas. Significa a motivação de um indivíduo para transformar seus anseios próprios em realidade.

Todas as necessidades básicas estão organizadas em uma hierarquia de valores ou grau de importância, desse modo, a manifestação de uma necessidade se baseia na satisfação prévia da necessidade anterior na escala de Maslow.

2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Uma das teorias motivacionais mais exploradas surgiu da pesquisa de Frederick Herzberg, conhecida como a teoria dos dois fatores de Herzberg. Esses fatores são divididos em fatores: **motivacionais** (os que agradam) e **higiênicos** (os que desagradam).

Segundo Herzberg (1973), os fatores denominados higiênicos seriam aqueles que simplesmente evitam a insatisfação dos trabalhadores, contudo não são capazes de produzir satisfação, segundo sua teoria, a ausência de satisfação não seria necessariamentea insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Os fatores higiênicos sãocompostos pelas condições do trabalho, podendo-se citar salário, tipos de supervisão, Condições do ambiente de Trabalho, Relacionamento com outros funcionários, Segurança, benefícios, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc.Conforme a teoria de Herzberg, as ocorrências destes fatores apenas evitama desmotivação. A ausência dos fatores higiênicos causa desmotivação, mas a presença não é, necessariamente, um elemento de motivação.

Já os fatores denominados motivacionais que levam o indivíduo à satisfação, referem-se aos fatores que estão sob o controle dos trabalhadores, dizem respeito às tarefas e às atividades desempenhadas relacionadas com o cargo e função. São autonomia, uso de habilidades pessoais, responsabilidade, definição de metas e objetivos e autoavaliação de desempenho, desenvolvimento, sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e realização A ocorrência desses fatores produz motivação, enquanto sua ausência ou precariedade evita a satisfação.

**3 RESULTADOS**

Para a confecção desse artigo, foi escolhida a técnica de estudo de caso, por ser o método mais adequado aos objetivos da pesquisa e instrumento utilizado para a coleta de dados foram questionários distribuídos aos colaboradores, contendo 13 questões objetivas, tendo sido adotada a análise de conteúdo para estudar os dados resultantes da aplicação dos questionários.Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

O universo pesquisado é composto por um total de 192 servidores, tendo sido selecionados aleatoriamente, 60 colaboradores, todos ocupantes de cargos operacionais de nível médio ou superior, com diferentes tempos de serviço e de diferentes setores, que representam 31% do universo pesquisado.

Este trabalho foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza

a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

Para elaboração do questionário, a maior parte dos quesitos foiconfigurada com as opções: “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”. Cada uma das opções assinaladas foi posteriormente tabulada e analisada estaticamente com o auxílio do Microsoft Office Excel. Assim, com base na análise dos resultados foi possível fazer a identificação dos dados coletados, identificando o grau de motivação e/ou insatisfação dos servidoresno âmbito do DER-ES, e o resultado é apresentado em gráfico de colunas.

Observou-se também que, no âmbito do DER-ES, a grande maioria dos servidores possui mais de 05 (cinco) anos de serviço público, assim optou-se por subdividir a pesquisa por grupos de tempo de serviço, para pesquisar possíveis diferenças motivacionais ao longo da carreira, ou seja:

* Menos de 05 anos de serviço
* Mais de 05 anos e menos de 10 anos de serviço
* Mais de 10 anos de serviço

A seguir serão apresentadosos resultados dos dados coletados pela aplicação dos questionários.

**3.1 Relacionamento entre as pessoas da equipe e entre superior imediato**

Gráfico 1

Fonte: Elaboração própria.

**3.2 Estabilidade na Organização**

Gráfico 2

Fonte: Elaboração própria.

**3.3 Critérios Utilizados para promoções internas**

Gráfico 3

Fonte: Elaboração própria.

**3.4Crescimento Profissional na Instituição**

Gráfico 4

Fonte: Elaboração própria.

**3.5 Autonomia para propor ideias**

Gráfico 5

Fonte: Elaboração própria..

**3.6 Reconhecimento pelo trabalho Desenvolvido**

Gráfico 6

Fonte: Elaboração própria.

**3.7 Salário Somado aos Benefícios Recebidos**

Gráfico 7

Fonte: Elaboração própria.

**3.8 Percepção dos Desafios enfrentados pela Organização**

Gráfico 8

Fonte: Elaboração própria.

**3.9 Imagem da Organização em Relação às outras Instituições**

Gráfico 9

Fonte: Elaboração própria.

**3.10 Treinamentos Recebidos**

Gráfico 10

Fonte: Elaboração própria.

**3.11 Realização Profissional**

Gráfico 11

Fonte: Elaboração própria..

**3.12 Principais Fatores Geradores de Motivação**

Gráfico 12

Fonte: Elaboração própria.

**4 DISCUSSÕES**

A seguir será apresentada a análise dos resultados, em função dos dados coletados pela aplicação doquestionário.

4.1 FATORES MOTIVACIONAIS OU DE INSATISFAÇÃO

**4.1.1 Relacionamento entre as pessoas da equipe e entre superior imediato e a equipe de trabalho**

Conforme Gráfico 1, dentre osservidores pesquisados, 40% e 48,3% acreditam estar, respectivamente “muito satisfeitos” e “satisfeitos” com o relacionamento entre as pessoas da equipe e entre superior imediato, contudo um percentual de 11,6% de servidores declarou estar “insatisfeito” ou “muito insatisfeito” com o relacionamento entre as pessoas da equipe e entre superior imediato.Os resultados foram apresentados em grupos divididos por tempos de serviço, ficando claro que o maior índice de satisfação na integração de equipe situa-se entre os servidores com mais de 10 anos de serviço.

Os índices obtidos para este quesito demonstram o bom relacionamento entre os servidores, nesse quesito pode-se observar que, dentre os fatores apontados essa foi o que representa maior índice de satisfação, tratando-se de um fator motivacional conforme classificação de Herzberg. Além disso, a boa integração entre a equipe foi assinalada como o segundo maior fator gerador de motivação no âmbito do DER-ES, contrariando a teoria dos dois fatores de Herzberg, que sustenta que o clima organizacional seria meramente um fator higiênico, ou seja, não seria capaz, por si só, de produzir satisfação, embora sua ausência ou precariedade possam vir a produzir insatisfação.

**4.1.2 Estabilidade na Organização**

Conforme Gráfico 2, dentre os entrevistados, 23,3% e 63,3% responderam estar “muito seguros” ou “seguros”, respectivamente, nas funções que ocupam no DER-ES. A estabilidade no emprego é um forte atrativo para o ingresso no serviço público, principalmente em situações de crise econômica.Destaque-se que consoante Herzberg (1973) a estabilidadenãoconstitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar umainsatisfação.

**4.1.3 Critérios Utilizados para as promoções internas dos Servidore**s

Conforme Gráfico 3, este quesito, na opinião dos servidores pesquisados, foi um dos que mais demonstraram a insatisfação, visto que, do total, 53,3% e 33,3% alegaram estar, respectivamente “insatisfeitos” e “muito insatisfeitos” com os critérios adotados para promoções internas, neste caso, em virtude das particularidades do serviço público, sabe-se que ocorrem muitas interferências externas que acabam por desagradar os servidores. Nesse quesito, verifica-se que o maior índice de insatisfação é do grupo de servidores mais antigos, com mais de 05 anos de serviço público.

Segundo Hezberg a política organizacional é considerada um fator higiênico e, no caso em análise, o desagrado com a política organizacional adotada é um fator gerador de insatisfação entre os servidores, ressaltando porém que, o resultado contrário não representaria, necessariamente um fator gerador de satisfação.

**4.1.4 Crescimento Profissional na Instituição**

Igualmente ao quesito anterior, também este quesito, conforme demonstrado no gráfico 4, foi um dos que mais demonstrou a insatisfação dos servidores na instituição, visto que, 60% e 10% dos respondentes alegaram, respectivamente “haver pouca possibilidade” e “não haver possibilidade” de crescimento profissional dentro da instituição. Apenas 10% dos respondentes acreditam haver possibilidade de crescimento profissional e 20% declararam que poderia haver mais possibilidade de crescimento profissional dentro da instituição.

Também nesse caso, segundo Hezberg o fator inerente ao crescimento profissional é considerado um fator higiênico e o desagrado em relação a este requisito é causador de insatisfação entre os servidores, ressaltando porém que, o resultado contrário não representaria, necessariamente um fator gerador de satisfação.

**4.1.5 Autonomia para propor ideias**

Conforme Gráfico 5, embora demonstrem que 11,7% e 48,3% dos servidores estejam, respectivamente, muito satisfeitos e satisfeitos com sua autonomia para a proposição de ideias, existe ainda uma boa parcela representando 40% dos servidores que consideram não possuir liberdade para expressar suas ideias. Conforme o resultado das pesquisas, essa falta de autonomia constitui um forte fator de insatisfação profissional. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, este é um fator motivacional que contribui para a satisfação profissional dos indivíduos, enquanto sua ausência ou precariedade evita a satisfação.

**4.1.6 Reconhecimento pelo trabalho Desenvolvido**

Conforme demonstrado no Gráfico 6, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido foi apontado por 60¨%entrevistados como fator gerador de satisfação, visto que 15% e 45% indicaram, no questionário apresentado, as opções “muito satisfeitos” e satisfeitos”. Obter o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido é de grande importância e constitui uma das principais expectativas dos servidores, refletindo positivamente em sua auto-estima. Neste quesito o resultado da pesquisa confirma a teoria de Herzberg que considera o reconhecimento profissional comofator motivacional gerador de satisfação.

Nesse quesito, verifica-se que o maior índice de satisfação pertence ao grupo de servidores com menos de 05 anos de serviço.

**4.1.7 Salário Somado aosBenefícios Recebidos**

Da análise do Gráfico 7, pode ser verificado que uma grande parcela dos servidores do DER-ES não estão satisfeitos com seus salários, do total analisado 88,3% dos servidores declararam estar “insatisfeito” ou “muito insatisfeito” com seus salários e apenas 11,7% consideram seus salários satisfatórios.

Destaque-se que, segundo Hezberg, este é um fator higiênico, ou seja apenas uma boa remuneração não é suficientepara ensejar satisfação, contudo, quando há uma boa remuneração, há uma redução substancial nos índices de insatisfação.

**4.1.8 Percepção dos Desafios enfrentados pela Organização**

Conforme demonstrado no gráfico 8, o representativo percentual de 63,3% dos servidores declarou “insatisfação” e “muita insatisfação” em relação à percepção dos desafios enfrentados pela organização, isto significa que há necessidade de maior diálogo dos gestores da organização com seus servidores, fazendo com que eles participem das discussões e nas resoluções dos problemas enfrentados. Esse procedimento poderá fazer com que, de algum modo, os servidores passem a se sentir parcialmente responsáveis e mais comprometidos com as resoluções dos problemas.

A Percepção dos Desafios enfrentados pela organização, se analisada em função das teorias dos dois fatores de Hezberg é considerada um fator higiênico e, no caso em análise, o resultado da pesquisa demonstrou que este é um fator gerador de insatisfação entre os servidores, ressaltando porém, que o resultado contrário não representaria, necessariamente um fator gerador de satisfação, mas poderia haver uma redução no nível de insatisfação.

**4.1.9 Imagem da Organização em Relação às outras Instituições**

Conforme Gráfico 9, neste quesito, verificou-se que ocorreu um “empate técnico” ou seja, 53,3 % dos respondentes possuem uma imagem satisfatória da organização em relação às outras instituições.

A Imagem da Organização em Relação às outras Instituições, se analisada em função das teorias dos dois fatores de Hezberg é considerada um fator higiênico e, no caso em análise, o resultado da pesquisa demonstrou que uma boa parcela dos servidores necessita de melhorar a imagem que faz da instituição, e esse objetivo pode e deve ser alcançado melhorando a integração e o diálogo entre os gestores do órgão e os servidores o que pode ser feito em conjunto com a demonstração e discussão dos desafios enfrentados pela instituição.

**4.1.10 Treinamentos Recebidos**

Conforme colunas do Gráfico 10, é possível constatar que 58,3% dos servidores também não fizeram uma boa avaliação no quesito treinamento recebido, sendo que a pior avaliação foi obtida pelo grupo de servidores com tempo de serviço entre 05 e 10 anos dentre os quais 67,6% considerou o treinamento recebido como “insatisfeito” e muito insatisfeito” e a melhor avaliação foi do grupo de servidores com menos de cinco anos de serviço que, com 50% dos respondentes consideraram os treinamentos satisfatórios.

O treinamento é importante, principalmente nas organizações públicas que trabalha diretamente com serviços essenciais para a população, no caso específico o DER-ES é responsável por executar serviços complexos de recuperação e/ou construções de estradas, pontes, viadutos, recuperação de praias degradadas, contenção de encostas, fiscalização do trânsito nas rodovias e gerenciamento do transporte coletivo. Todos estes serviços são de altíssimo custo, visto que as rodovias constituem o patrimônio físico financeiramente mais valioso do Estado.

Destaque-se que, segundo Hezberg, este é um fator higiênico, ou seja apenas um bom treinamento não é suficiente para ensejar satisfação, contudo, quando há um bom treinamento pode ser constatada uma redução substancial nos índices de insatisfação.

**4.1.11 Realização Profissional**

Conforme demonstrado no Gráfico 11, a realização profissional foi apontada como fator gerador de motivação por 65¨% dos entrevistados que declararam estar “muito satisfeitos” e “satisfeitos”. Alcançar a Realização Profissional é de grande importância e constitui uma das principais expectativas dos servidores, refletindo positivamente em sua auto- estima. Neste quesito o resultado da pesquisa confirma a teoria de Herzberg (1997) que declara que a realização profissional é um fator motivacional gerador de satisfação.

Nesse quesito, verifica-se que o maior índice de insatisfação pertence ao grupo de servidores com tempo de serviço entre 05 e 10 anos, quando 54,1% dos entrevistados declararam estar “insatisfeitos”.

**4.1.12 Principais Fatores Geradores de Motivação e/ou de Insatisfação**

Considerando as respostas do total da amostra, e conforme Gráfico 12, destacam-se, os principais fatores de motivação apontados pelos servidores do DER-ES, podendo-se observar que fatores motivacionais mais importantes e que mais influenciam positivamente na satisfação, comprometimento dos servidores são “gostar do que faz” seguidos de “integração da equipe” e “valorização e reconhecimento”.

Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, “gostar do que faz” e “valorização e reconhecimento” são considerados fatores motivacionais e portanto, que causam satisfação, contudo o fator “integração da equipe” contraria tal princípio por ser meramente um fator higiênico, ou seja, insuficiente para ensejar satisfação, contudo, a ausência desse fator ocasionaria um aumento nos níveis de insatisfação.

Já os fatores de menores contribuições, dentre os quesitos do questionário, são: “salário somado aos benefícios”, “oportunidade de crescimento”, “autonomia” e “qualidade dos treinamentos”.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Trabalhar com os temas motivação e/ou insatisfaçãoem um órgão público,justifica-se pela importância representada pela mão de obra dos servidores, imprescindível para o alcance da eficiência organizacional, tendo em vista ascaracterísticas do setor.

Cumpredestacar que dentre os fatoresapontados como mais importantes e que mais produzem satisfação, sobressaem os quesitos “gostar do que faz” e “valorização e reconhecimento”, os quais, confirmam a teoria dos dois fatores de Herzberg, visto que são considerados fatores motivacionais causadores de satisfação, entretanto, o fator “integração da equipe” contraria tal princípio por ser meramente um fator higiênico, e segundo essa teoria insuficiente para ensejar satisfação.

“Gostar do que faz” é um dos fatores situados no topo da pirâmide das necessidades de Maslow, já o fator “integração da equipe” situa-se no terceiro patamar da hierarquia das necessidades de Maslow, é quando a pessoa sente necessidade de laços afetivos com os demais. E o sentimento de “sentir-se valorizado e reconhecido” situa-se no quarto patamar da pirâmide de Maslow refere-se à autoestima e a sentir-se valorizado. Segundo essa teoria, os entrevistados possuem grande parte de suas expectativas profissionais situadas nas parcelas superiores da pirâmide das necessidades de Maslow, significando que suas necessidades anteriores foram atendidas.

Da análise dos gráficos, pode-se constatar também dentre os quesitos apontados pelos entrevistados como fatores geradores de satisfação o “reconhecimento pelo trabalho desenvolvido” e “realização profissional”. Obter o reconhecimento pelo trabalhodesenvolvido e realização profissional é de grande importância e constitui uma das principais expectativas dos servidores, refletindo positivamente em sua autoestima. Neste quesito o resultado da pesquisa confirma a teoria de Herzberg (1997) que considera tais fatores motivacionais e portanto, geradores de satisfação.

Outro ponto importante refere-se à insatisfação com apolítica salarial adotada pela organização. Esse fator foi apontado como sendo um dos que mais causam insatisfação, juntamente com os critérios adotados para promoções e possibilidade de crescimento profissional. A persistir esta política, a insatisfação com a organização pode-segeneralizar e afetar negativamente a eficiência e a eficácia dos serviços.

Ante o conjunto dos resultados obtidos a partir das entrevistas,faz-se necessário recomendar a implantação de uma política de gerenciamento mais eficaz e adotar metodologias administrativas mais eficientes fundamentadas em conceitos modernos de Administração, devendo ser revisto também os critérios adotados pela Administração para as promoções internas.

**REFERÊNCIAS**

Bergamini, [Cecília Whitaker](https://www.estantevirtual.com.br/autor/Cec%C3%ADlia%20Whitaker%20Bergamini), **Motivação Nas Organizações**, São Paulo, Atlas, 1997

Chanlat, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos,** VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <[//http://unpan1.un.org/intradoc/groups /public/documents/CLAD/clad0043316.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf)> Acesso em: 23 ago. 2016.

FRÉMEAUX, P, ‘**Le nouvel intervention nisme liberal, Alternatives économiques**, nº 197, Paris, Les Petites Matins, 2001. Disponível em:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>Acesso em: 23 ago. 2016

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como Motivar Funcionários?** (Harvard Business Reviewon motivation People). Boston – USA, p. 45-71, 2003.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

Mosquera, Juan José Mourino, **A motivação Humana na Concepção de Abraham H. Maslow,** propriedade intelectual Miguel de La Puente (coord.). **Tendências contemporâneas em Psicologia da Motivação.** 1 ed. São Paulo, Câmara Brasileira do Livro, 1982

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Colaboradores. Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 171, 2000.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação**.** Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

1. Graduando em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2017. [↑](#footnote-ref-1)