A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um estudo de Caso do Centro de Referência de Assistência Social de Planaltina-GO

Juliana Ferreira Maciel*

Eudisjane Lagares **

RESUMO

Este artigo visa a analisar como a motivação pode influenciar no clima organizacional do Centro de Referência de Assistência Social – CRAS de Planaltina-GO, buscando descobrir quais fatores motivacionais têm maior influência no clima organizacional, segundo a visão dos funcionários temporários. O estudo aborda algumas das principais teorias motivacionais com o intuito de expor ao leitor melhor entendimento do tema abordado, relata a importância da gestão de pessoas e procura destacar a importância da motivação dos funcionários, além de estabelecer estratégias a serem seguidas pelos gestores para que o desempenho funcional seja o melhor possível.

Palavras-Chave: Motivação. Clima organizacional. Funcionários temporários. Rotatividade.

ABSTRACT

This article aims to analyze how motivation can influence the organizational climate of the Center for Social Assistance Reference – CRAS, in Planaltina-GO, and seeks to discover which motivational factors have a greater influence on organizational climate, from the temporary employee's point of view. This study approaches some of the major motivational theories in order to expose the reader to a better understanding of the subject, relates the importance of managing people, seeks to highlight the importance of employee motivation, and establish strategies to be followed by managers to improve the functional.

Keywords: Motivation; organizational climate; temporary employees; turnover.

* Acadêmica do Curso Administração – Faculdades Integradas IESGO. julianafm07@hotmail.com

** Professora e Administradora, MBA em Marketing pela FIA, em Elaboração e Avaliação de Projetos e Administração de Material pela FGV, mestranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília.janelagares@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Em órgãos públicos a motivação dos funcionários e um bom clima organizacional não são fáceis de serem alcançados. Os programas de treinamento, muitas vezes, não são aplicados e os gestores não têm um controle de seleção de pessoas; as equipes de trabalho, muitas vezes, são compostas por funcionários desviados de função; outros em cargos efetivos ou temporários; a variação de equipes se torna algo constante o que proporciona várias mudanças no ambiente organizacional e acaba desmotivando os funcionários. O objetivo deste artigo é identificar os fatores motivacionais segundo a percepção dos funcionários temporários do CRAS e qual o impacto no ambiente de trabalho. Equipe que, atualmente, é composta por 18 funcionários, dentre eles 10 são contratos temporários, por conseguinte nota-se a falta de motivação dos colaboradores no desenvolver de suas funções.

Pesquisas realizadas mostram que pessoas conseguem desempenhar suas atividades com mais motivação quando há integração entre a equipe de trabalho e o ambiente é o adequado. Tais fatores proporcionam melhores resultados na produtividade das empresas, que buscam em seus recrutamentos e seleções, pessoas com o perfil da equipe na qual serão inseridas. Para melhorar o clima organizacional, são aplicados os programas de desenvolvimento gerencial que focam no crescimento dos recursos humanos, nos quais trabalhadores são adequadamente treinados e se tornam mais capacitados, aumentando o índice de motivação.

É uma tônica utilizar-se de serviços temporários nas empresas públicas o que aumenta o índice de rotatividade, fazendo com que o clima organizacional não seja favorável ao bom relacionamento entre os funcionários e, prejudicando assim, a qualidade do serviço prestado à sociedade. Este estudo evidencia a importância, para a sociedade, do trabalho motivado por parte dos funcionários temporários do CRAS, já que a equipe de trabalho é formada em sua grande maioria por colaboradores temporários.

Partindo desse princípio, podem-se levantar as seguintes hipóteses: O ambiente e a valorização do profissional fazem com que os funcionários trabalhem com mais motivação gerando um melhor clima organizacional; A instabilidade do emprego temporário faz com que os funcionários contratados não se motivem a prestar um bom serviço; A rotatividade, mudanças e descontinuidade de administração pública fazem com que os funcionários trabalhem desmotivados.

Tendo em vista a importância do tema motivação como fator de influência no clima organizacional, tem-se o seguinte problema da pesquisa: Quais fatores motivacionais são mais importantes na percepção dos funcionários temporários do CRAS, de Planaltina-GO, e como isso impacta no clima organizacional?

Os resultados alcançados neste trabalho poderão sinalizar ações que vislumbrem um bom clima organizacional e com isso, proporcionar aos trabalhadores maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, eficiência no trabalho e resiliência diária. Assim sendo, cria-se uma cadeia de qualidade de atendimento, alastrando-se até o cliente final, cidadão pertecente à sociedade que o órgão atende, tornando este trabalho de essencial relevância no contexto do CRAS.

2. TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Há diversos tipos de organizações que ofertam os mais variados tipos de produtos ou serviços, variando por área de atuação ou ramo da organização. O Governo, primeiro setor com o serviço público, que são organizações administradas pelo Estado e ofertam serviços para a população. Existem também as empresas privadas, segundo setor, que são organizações com um negócio definido, criadas por pessoas físicas ou jurídicas que investem dinheiro na empresa, formando assim o capital. Têm o objetivo de produzir, vender um produto ou serviço na busca da obtenção de lucro para os investidores. Há também empresas estatais, de economia mista, tendo ações de pessoas físicas e do governo.

O terceiro setor é formado por ONGs (Organizações Não Governamentais) que disponibilizam serviços de utilidade pública e não têm fins lucrativos. Com o papel de representarem as pessoas menos favorecidas, ofertando serviços como: assistência médica e social, educação e desenvolvimento humano, entre outros serviços que o governo não consegue suprir, tornando-se organizações de utilidade pública.

3. CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CRAS

Os Centros de Referência de Assistência Social – CRAS[1] seguem normas e orientações técnicas estabelecidas pelo Ministério de Desenvolvimento Social, nos quais são

[1] A equipe de referência do Centro de Referência de Assistência Social (Cras) é constituída por profissionais responsáveis pela gestão territorial da proteção básica, organização dos serviços ofertados e pela oferta do

estabelecidos modelos da estrutura física com quantidades de salas e espaços para trabalho coletivo, do ambiente para acolhida das pessoas atendidas e da formação das equipes de referência que são constituídas por servidores efetivos responsáveis pela organização dos serviços ofertados e a quantidade de funcionários depende do número de famílias atendidas no município.

No CRAS de Planaltina-GO não há funcionários efetivos para compor toda a equipe de referência, algo que é suprido pelos contratos efetuados pela Prefeitura Municipal, que realiza a publicação das vagas em um edital e pessoas interessadas participam de um processo de seleção para um contrato com duração de um ano. A equipe atual do CRAS é formada por funcionários em cargos comissionados, funcionários efetivos da prefeitura e contratos.

4. GESTÃO DE PESSOAS

É indiscutível a necessidade de se organizar da melhor maneira possível a relação entre o trabalhador e a empresa. Com o intuito de aperfeiçoar essa relação surge uma área da empresa voltada para isso: a Administração de Recursos Humanos, também conhecida como Gestão de Pessoas, ou simplesmente como RH.

De acordo com Gil (2001, p. 17), "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais". Percebe-se que a Gestão de Pessoas é a área voltada para o relacionamento dos funcionários com a empresa. Através dela colaboradores são inseridos na equipe de trabalho e recebem a capacitação necessária para desempenhar sua função, sendo também avaliados durante todo o tempo de permanência na organização.

Atualmente, administradores e gestores de empresas sabem que, para se manter competitivo no mercado, é necessário reter talentos. Ou seja, a principal vantagem competitiva vem dos recursos humanos da empresa, pois são as pessoas que trabalham na organização que realizam o contato direto com os clientes, produzem os produtos que serão vendidos entre outras funções de vital importância para a sobrevivência no mercado.

Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (Paif). Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/cras/equipes-do-cras> Acesso em 15 de nov de 2011.

As organizações necessitam de potenciais humanos que agreguem mais de uma qualidade. Assim, Chiavenato (2009, p.16) afirma que "no mundo das organizações está em alta o profissional que é capaz de juntar, aliar e dosar três características fundamentais para o sucesso: conhecimento, habilidade e atitude", conhecido também como CHA. Porém, isso não é uma tarefa fácil, nas empresas são realizadas várias etapas até que o funcionário seja contratado e, mesmo com isso, é difícil encontrar um profissional que consiga reunir as características desejadas.

5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com o início dos estudos sobre comportamento humano, começou a mudança de pensamento organizacional, pois o homem passa a ser considerado não apenas como uma máquina e sim, como para integrante de uma equipe, com individualidades e opiniões que devem ser consideradas para que a organização alcance a excelência.

Para o estudo do comportamento organizacional se faz necessário alguns embasamentos sobre o que é o comportamento organizacional.

Segundo Robbins (2005, p. 06)

> O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

É por meio dos estudos do comportamento organizacional que os gestores vêm desenvolvendo políticas organizacionais voltadas para o comportamento humano, melhorando, com isso, o desempenho do colaborador.

Na definição de Soto (2009, p. 01) "O comportamento organizacional usa o estudo sistemático para melhorar as previsões do comportamento que normalmente se fariam somente com a intuição".

O ambiente é um fator de grande importância no comportamento individual dentro da organização, estudos diretamente feitos em empresas americanas, comentados por Robbins (2005), revelam que o funcionário consegue desempenhar com mais eficiência suas atividades, quando o clima organizacional é adequado, sendo o grupo de trabalho também um

forte influenciador do comportamento.

O comportamento humano é influenciado por fatores externos (ambiente) e internos (psicológico), evidencia traços pessoais como valores, crenças, pensamentos e outras ações, relacionados ao indivíduo ou a atuação, situação em que está inserido. Kanaane (2007, p. 81) "Comportamento é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente integração." Nota-se que o comportamento não segue uma norma ou padrão estático, mas se transforma de acordo com o ambiente e as condições humanas.

5.1. A Cultura e o Clima Organizacional

A cultura organizacional é uma importante influenciadora na personalidade humana, pois estabelece regras e valores, muitas vezes impostos pela sociedade que faz com que as pessoas relacionadas nesse contexto sigam e passem isso de uma geração para outra, tornando se cada vez mais consistente. Tanto em empresas privadas como em órgãos públicos é possível perceber a cultura seguida, cabendo salientar que a cultura organizacional pode ser comparada às digitais da empresa, sendo diferenciadas e únicas.

Para Robbins (2005), a Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais, representando uma percepção comum mantida pelos membros da organização.

Mesmo havendo um conjunto de regras e normas que formam a cultura dominante da organização, dentro das empresas também existem as subculturas, que são desenvolvidas em um pequeno grupo dentro da organização, podendo ser um departamento ou área específica, as subculturas abrangem tanto os valores essenciais da organização como valores específicos da unidade.

O clima organizacional é desenvolvido dentro do ambiente, onde as pessoas executam seu trabalho, pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, ou de uma empresa inteira, o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que provocam diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Chiavenato (2012, p.230) afirma que "o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem consequências em decorrência de diferentes ações". Na prática, o clima organizacional depende das condições da empresa, da estrutura e da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. O clima organizacional varia ao longo do tempo e de acordo com a formação das equipes, podendo ser desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo.

5.2. Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida está relacionada às necessidades e expectativas humanas e com a possível satisfação destas, correspondendo ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis.

Na definição de Kanaane (2007, p.48)

> Qualquer que seja a experiência vivenciada pelo indivíduo no ambiente organizacional ou social, afetará de forma sistemática os aspectos inerentes à personalidade humana de forma global, ou seja: suas emoções, seus sentimentos, seus pensamentos, raciocínio, razão, intuição.

Devido à dependência do fator externo, as organizações não podem desprezar a importância do indivíduo. Diante disso, as organizações passam a proporcionar mais qualidade de vida aos colaboradores, estimulando a integração destes com o meio ambiente, no o intuito de melhorar o rendimento da empresa com uma possível participação no mercado global.

Os gestores cobram dos funcionários os melhores resultados do mercado, porém é necessário proporcionar meios adequados para o desempenho máximo. Segundo Marras (2003, p.30), "os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados". Os colaboradores precisam de um ambiente saudável e com integração entre os membros das equipes, melhorando a qualidade de vida e refletindo no desempenho geral da organização.

5.3. Liderança e motivação

A principal função do líder é coordenar pessoas, com a finalidade de fazer com que as mesmas colaborem com espontaneidade para os objetivos da organização e participem de forma a agregar valor ao produto, ou serviço que está sendo ofertado ao cliente ou mercado.

Um líder deve combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais, que ampliem em diferentes graus e em diversos níveis o desenvolvimento organizacional. "O líder deve analisar primeiro a situação e descobrir os fatores- chave na tarefa, nos empregados ou na organização que lhe sugiram o melhor estilo para esses casos" (SOTO, 2010, p. 209).

Para se obter um bom clima organizacional, a liderança é muito importante, pois um bom líder tem habilidades para influenciar os mais diversos tipos de grupos e conseguir fazer com que eles realizem as metas da organização.

O tema motivação no trabalho teve início com o movimento de Relações Humanas, quando se iniciaram os estudos voltados para a motivação individual do trabalhador. Segundo Bergamini (1997, p.21), "para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam para se sentirem úteis e importantes".

O comportamento humano é, muitas vezes, levado pela padronização a qual é submetido, porém a motivação é individual, cada um tem um comportamento social que deve ser analisado pelo gestor de recursos humanos.

A cada dia os administradores se atentam mais à importância da motivação nas organizações, pois se não houver uma integração na equipe, um bom ambiente e uma gestão eficaz na organização, a mesma pode não alcançar os resultados pretendidos. Um funcionário motivado pode desenvolver com mais agilidade e eficiência o que lhe é proposto, contudo o comportamento humano já é um importante fator na eficácia das organizações.

A atual preocupação com o desempenho humano faz com que a motivação esteja presente em vários estudos empresariais, pois ela pode definir critérios importantes no desempenho dos funcionários, influenciando assim no trabalho realizado por eles nas empresas. Na definição de Schmidt (2000, p.8), "a motivação constitui um fenômeno complexo que influencia uma série de fatores no ambiente organizacional e é por estes influenciados".

Nota-se que a motivação não pode ser considerada como algo único para todos os indivíduos, ela é, muitas vezes, individual e deve ser analisada por diversos fatores sendo também influenciada pelo ambiente.

Nas palavras de Bergamini (1997, p.31),

> Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover (...) o caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A origem da palavra motivação já diz muito sobre o que se pretende, quando utilizamos o termo Motivar, ou seja, mover para que se alcance o objetivo, abrangendo as diversas necessidades ou carências humanas tanto no campo físico como psicológico.

5.3.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Murray

Uma das primeiras teorias sobre as necessidades foi proposta por Henry A. Murray (1938) e sua equipe da Harvard Psychological Clinic, onde durante muitos anos fizeram observações clínicas do comportamento humano.

"Para Murray, as necessidades não são concedidas como expressão total de tendências inatas, mas sim, principalmente, como resultado de comportamentos aprendidos e incentivados por estímulos externos." (SCHMIDT, 2000, p. 26).

Ainda na definição de Schmidt, mesmo realizando estudos voltados para o desempenho e o comportamento, Murray relatava em suas pesquisas que as necessidades podem ser manifestas ou latentes, podendo a necessidade ser influenciada pelo ambiente e outros fatores.

As necessidades representadas por Murray surgiam de uma região do cérebro que determina o comportamento. Nesse sentido, era possível a satisfação de várias necessidades ao mesmo tempo, ou fora da ordem hierárquica definida por Maslow.

5.3.2. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Uma das teorias que mais influenciou o estudo da necessidade humana foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham H. Maslow (1954), também conhecida com a pirâmide das necessidades, que é uma das mais populares teorias que abordam a motivação humana. Nela, são considerados cinco sistemas interligados por uma hierarquia e, quando a primeira necessidade é suprida, logo em seguida tem outra a ser alcançada, que garante a motivação de acordo com a condição do homem em relação à sociedade. Maslow estabeleceu sua teoria com base na afirmativa de que os indivíduos se comportam de maneira a suprir suas necessidades mais imediatas.

Veja a estrutura da pirâmide das necessidades segundo Maslow:

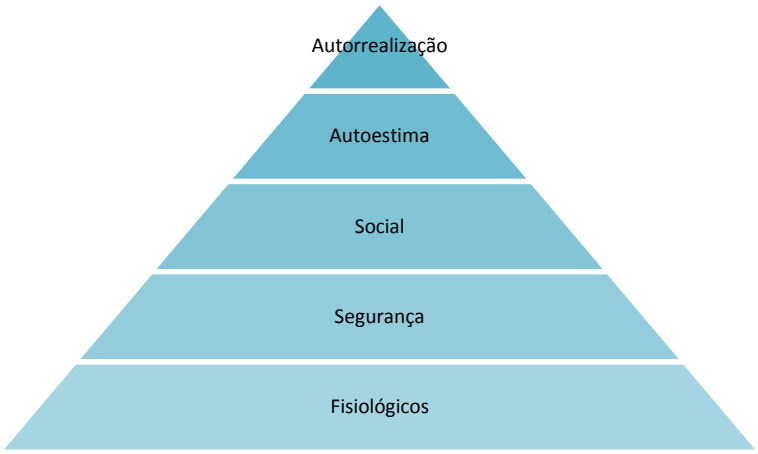

Figura 01 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2005, p.133)

Vejamos cada uma dessas necessidades de acordo com a figura 01:

1. Necessidades Fisiológicas: São correspondentes à manutenção da vida e conservação da espécie, tais como alimentação, moradia, sexo.
2. Necessidades de Segurança: Compreendem o desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças. Exemplo: estabilidade no emprego.
3. Necessidades Sociais: Estão vinculadas à vontade das pessoas em serem aceitas por outros em seu convívio, relacionando-se bem com as mesmas; um relacionamento amistoso como aceitação dos colegas no ambiente e trabalho, grupos de amigos.

4. Necessidades de Estima: Correspondem ao desejo da pessoa de obter uma autoimagem positiva e receber o reconhecimento de outras pessoas pelos serviços prestados, aumentando assim a autoestima.
5. Necessidades de Autorrealização: Correspondem à categoria mais alta da escala, estas se referem à realização máxima do potencial do indivíduo.

Ressalta-se que são hierarquicamente interligadas e seguindo a ordem que só será satisfeita uma necessidade, quando a anterior na escala já está sanada. Maslow não teve a intenção de afirmar que sua teoria tivesse uma aplicação universal, mas sim que esse é o modelo que melhor abrange uma tendência geral.

Porém, apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de divergências relativas à hierarquia proposta por ele. Conforme Bergamini (1997, p.73), "muitos estudos posteriores à divulgação dessa teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo que essas possam estar em uma rígida hierarquia".

5.3.3. Teoria de motivação-higiene

A Teoria de Motivação-Higiene que também é conhecida como Bilateral, ou de dois fatores, foi desenvolvida por Frederick Herzberg, um psicólogo que acreditava que há uma relação básica entre o trabalhador e seu trabalho, que influencia no bom ou mau desempenho no funcionário no ambiente de trabalho.

Herzberg *et al.* (1959 *apud* Schmidt 2000, p. 38) definiram dois tipos de fatores, originando o nome Teoria Bifatorial: "satisfacientes" e "insatisfacientes." "Os primeiros também chamados de "motivadores" ou fatores de motivação são os que originam satisfação no trabalho. Os segundos, também denominados fatores de "higiene", são sucintamente descritos como variáveis do ambiente organizacional."

Herzberg, após uma pesquisa, pôde perceber que fatores intrínsecos como o reconhecimento e realização influenciam na satisfação do funcionário em relação ao trabalho, e fatores extrínsecos como salário, cultura organizacional e outros são comumente relacionados à insatisfação dos funcionários.

Segundo Drucker (2002, p.279),

> Claramente, não se pode esperar o desrealce das recompensas econômicas. Pelo contrario, os dirigentes encontra-se diante do tremendo desafio de divisar algum meio que lhes permita ligar a crescente exigência do "muito mais" a realidade econômica, isto é, à produtividade e à lucratividade. As recompensas materiais são poderosas demais para se depender delas como principal agente motivador positivo. Elas só são capazes de produzir pressões inflacionárias cada vez maiores – e insatisfações também cada vez maiores.

O salário é, por muitos, considerado como principal fator motivacional, porém não se deve analisá-lo individualmente. É necessário levar em consideração vários tipos de benefícios que podem ser agregados ao valor pago ao colaborador. A realização econômica pode gerar satisfação que é algo extrínseco, porém não deve ser considerada como único fator motivador, ou seja, a motivação pessoal não depende somente de algo externo, mas sim do interior de cada indivíduo, considerando suas características pessoais, para que seja capaz de desempenhar com o máximo de eficiência suas atividades juntamente com sua equipe.

5.3.4. Teoria de necessidades ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento)

Clayton Alderfer (1967), seguindo a mesma linha de estudos de Maslow, relaciona as necessidades em três grupos, formando as necessidades essenciais: Existência, Relacionamento e Crescimento, que forma a sigla em inglês ERG (*Existence, Relatednessand Growth*), Alderfer une algumas das necessidades propostas na pirâmide de Maslow dividindo-a em apenas três níveis, iniciando por necessidades de existência, que é a junção das necessidades fisiológicas e de segurança; as necessidades de relacionamento que dizem respeito ao bom relacionamento social; finalizando com as necessidades de crescimento que estão no topo da pirâmide com as necessidades de estima e autorrealização.

Ainda na definição de Robbins (2005, p. 137).

> A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma rígida progressão em etapas consecutivas. A teoria ERG não pressupõe a exigência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes se poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente.

Ao se comparar as teorias das Necessidades de Maslow e à teoria ERG é possível observar que as principais divergências entre os autores são a rigidez e a ordem em que as necessidades são supridas. Maslow acreditava que um indivíduo permaneceria em um nível hierárquico até que pudesse satisfazer plenamente essa necessidade. Já Alderfer sugere que várias necessidades podem ser supridas simultaneamente ou, se não supridas totalmente, servem de motivação para o alcance de uma necessidade classificada como de nível superior e a frustração de uma necessidade pode também influenciar na regressão de uma já alcançada para um nível inferior, sendo esta mais coerente, pois relaciona os indivíduos de acordo com suas diferenças individuais e culturais.

Quadro 01 - Esquema comparativo das teorias: Hierarquia de Necessidades e ERG

Modelo de Maslow	**Modelo de Alderfer**
(Necessidades)	(Necessidades)
1. Fisiológica	1. De Existência (E)
2. De segurança	
3. Sociais	2. De Relacionamento (R)
4. De Estima	
5. De Autorrealização	3. De Crescimento (G) (G. do inglês “Grow”)

Fonte: Schmidt (2000, p. 43).

Analisando as teorias das Necessidades de Murray, Maslow, Alderfer e outras propostas, é possível verificar que todas colaboram para o aperfeiçoamento da motivação organizacional e que não existe uma que se aplique perfeitamente a todos os tipos de organizações, sendo possível apenas realizar uma adaptação as que melhor se enquadrem com as características das mais diversas organizações. Esses estudos dão base a novos programas e teorias no âmbito da motivação no trabalho.

6. MÉTODO

Para análise e sustenção das hipóteses utilizou-se o método da pesquisa conclusiva

descritiva com caráter quantitativo e exploratório, juntamente com um estudo de caso, com o objetivo de identificar a relação entre motivação e o clima organizacional no CRAS, um órgão da Prefeitura Municipal de Planaltina-GO.

O enfoque de tal pesquisa foi analisar a influência da motivação no clima organizacional do CRAS, segundo a percepção dos funcionários temporários, utilizando um estudo de caso. Gil (2010) define o estudo de caso como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.

Ainda na definição de Gil (2010, p. 28),

> As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população (...). Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

O presente artigo foi embasado por pesquisa de campo, com o objetivo de coletar dados. Considerando a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa e visando a garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados, utilizou-se a técnica da análise descritiva quantitativa.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado aos funcionários, no intuito de responderem questões relacionadas à rotina de trabalho, ambiente e outros fatores que influenciam ou não na motivação de cada avaliado, composto com 20 questões, sendo 19 fechadas nas quais os funcionários escolheram, marcando um x na opção desejada e uma questão aberta em que os colaboradores relataram, com suas próprias palavras, o fator de maior desmotivação no ambiente organizacional.

6.1. Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários de contratos temporários do Centro de Referência de Assistência Social - CRAS de Planaltina-GO.

6.2. Universo, amostragem e amostra

O universo da pesquisa foi formado por 10 pessoas, o quadro de funcionários temporários do CRAS. Para Barros e Lehfel (2000, p.86)

> Universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo. Um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população.

Em geral, as pesquisas são realizadas através de amostras que são coletadas, quando o pesquisador não tem condições ou recursos para trabalhar com todos os elementos da pesquisa, ou seja, pequenas partes do universo ou população. Porém, não se tem amostra neste trabalho, tendo em vista que se pesquisaram todos os elementos pertencentes ao universo.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário, foi realizada uma análise dos dados sobre o grau de motivação e sua influência no clima organizacional do CRAS segundo a percepção dos colaboradores.

As primeiras questões buscaram conhecer o perfil do funcionário, contratados no CRAS. Pode-se perceber que a maioria dos colaboradores é do gênero feminino, com a idade entre 31 e 40 anos, de nível superior completo, como se observa na tabela 2.

Tabela 1 - Perfil do colaborar pesquisado

Item	Alternativa	Quantidade	%	Total
Gênero	Feminino	8	80%	
	Masculino	2	20%	10
Estado civil	Solteiro (a)	8	80%	
	Casado (a)	1	10%	
	Outros	1	10%	10
Idade	Entre 20 e 30 anos	3	30%	
	Entre 31 e 40	6	60%	10
	Acima de 40	1	10%	
Escolaridade	Ensino Médio completo	3	30%	
	Ensino Superior completo	5	50 %	
	Pós-Graduação incompleta	2	20 %	10

As questões seguintes buscaram saber como os colaboradores avaliam o clima organizacional no CRAS.

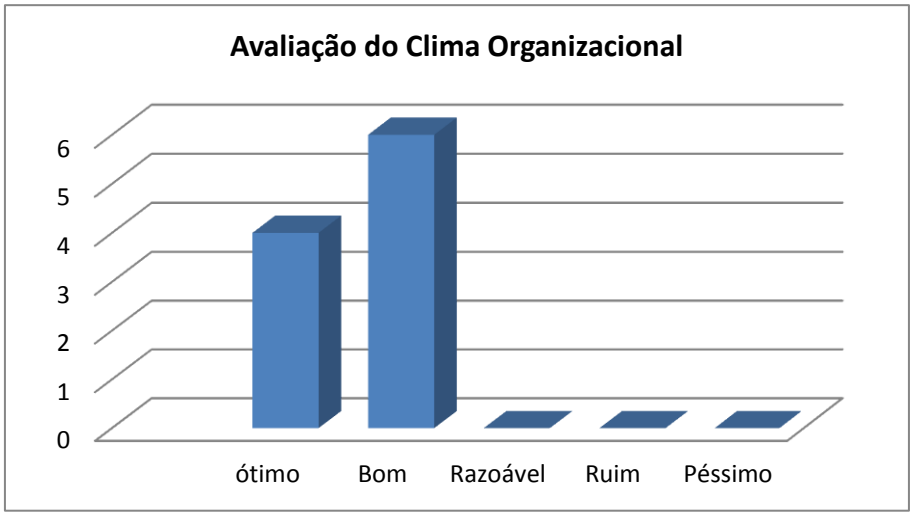

Figura 1 - Avaliação do clima organizacional no CRAS

Fonte: elaborada pelas autoras.

De acordo com a figura 1, evidenciou-se que os colaboradores consideram que o clima organizacional varia entre bom e ótimo, algo que é visto como ponto forte para a organização.

Considerando algumas perguntas respondidas, pode-se perceber que, no CRAS, a maioria dos colaboradores, mesmo sendo contratados temporariamente, estão satisfeitos com o cargo ou função e consideram que a motivação pode sim, influenciar no desempenho dos funcionários.

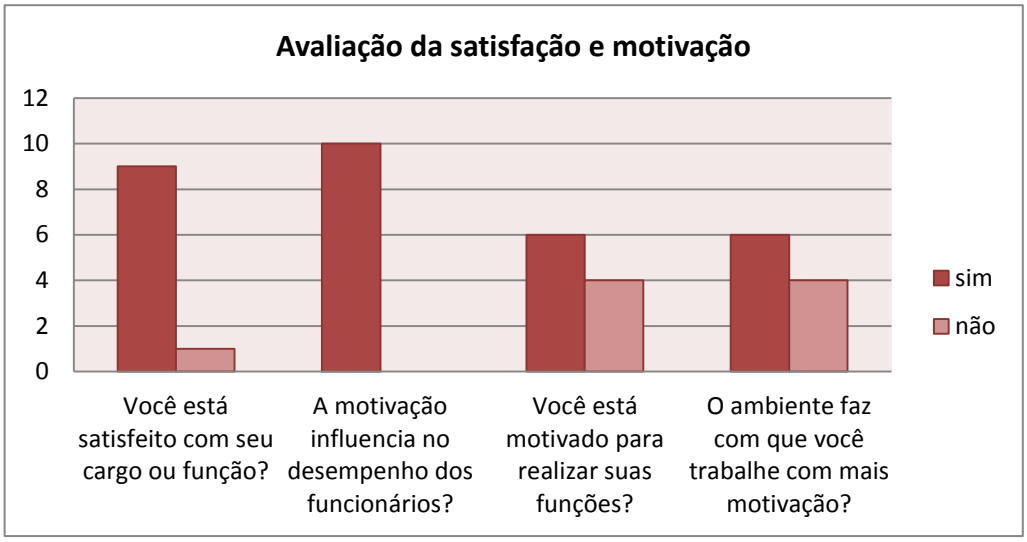

Figura 2 - Avaliação da satisfação e motivação dos funcionários

Fonte: elaborada pelas autoras.

Verifica-se, na figura 2, que ao analisar a autoavaliação realizada por cada funcionário, notou-se que apenas 60% se consideram motivados atualmente. A mesma proporção quando se perguntou se o ambiente faz com que os funcionários trabalhem com mais motivação e 40% dos colaboradores não estão motivados e não consideram o ambiente um influenciador no trabalho prestado. Tais fatores revelam que, na organização, faz-se necessário programas motivacionais e melhorias no ambiente, pois quase metade dos entrevistados estão insatifeitos com o ambiente e a motivação pessoal.

Em relação ao ambiente de trabalho os colaboradores avaliaram se as condições ambientais - ruídos, espaço físico, higiene, mobiliário, iluminação, temperatura e instalações sanitárias no CRAS são satisfatórias, ou seja, se são ou não adequadas para o desempenho das atividades.

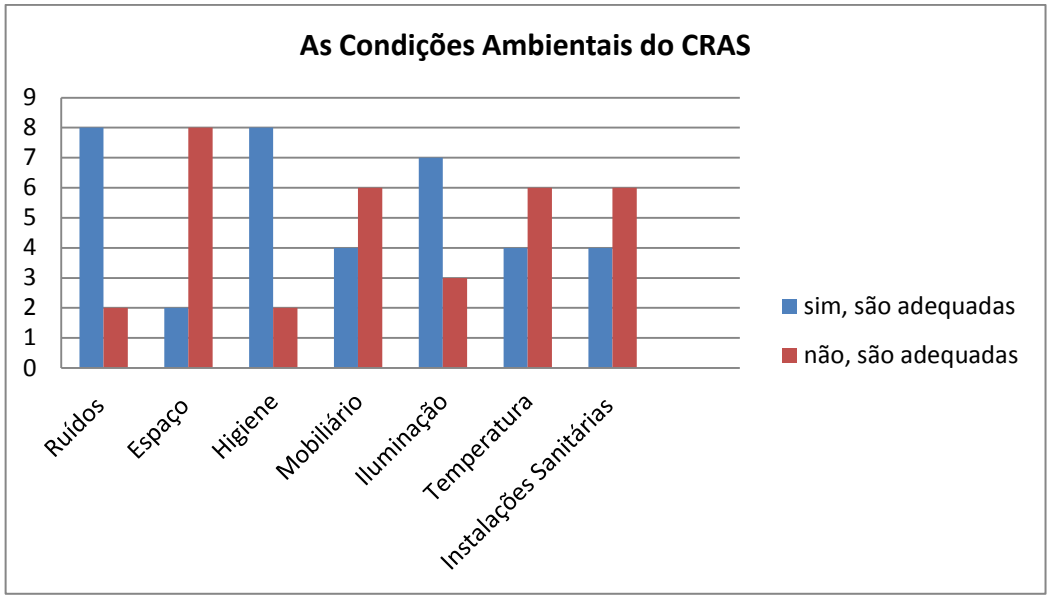

Tabela 3 - Condições ambientais do CRAS

Fonte: elaborada pelas autoras.

Percebe-se, na figura 03, que, no ambiente do CRAS, as condições que se sobressaíram como satisfatórias, para a maioria dos funcionários, foram apenas, ruídos, higiene e iluminação, devendo melhorar nas condições de espaço, mobiliário, temperatura e instalações sanitárias. Tais fatores devem ser reparados, pois os funcionários necessitam de um ambiente adequado para desenvolver suas funções com qualidade e motivação.

Quando questionados sobre o fator de maior influência na motivação, as respostas seguiram as seguintes proporções relacionadas na figura 04.

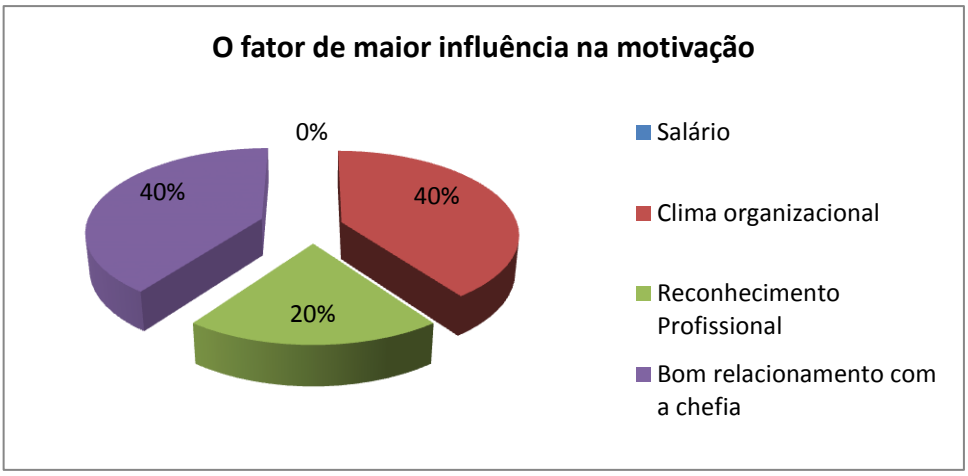

Figura 04 - Fatores de maior influência na motivação dos funcionários temporários do CRAS

Fonte: elaborada pelas autoras.

Dois fatores foram considerados como os mais importantes com 40% do total, sendo eles o bom relacionamento com a chefia e o clima organizacional, algo já percebido na pesquisa, quando os entrevistados consideraram, anteriormente, que o clima organizacional varia entre bom e ótimo e estão satisfeitos com os cargos ou funções. Porém, dos entrevistados 20% consideram o reconhecimento profissional como fator influenciador na motivação. Complementando a questão restou o fator salário que, segundo os entrevistados, não influenciam na motivação dos colaboradores.

Quando questionados sobre os fatores que desmotivam os funcionários, as respostas seguiram uma padronização (figura 05).

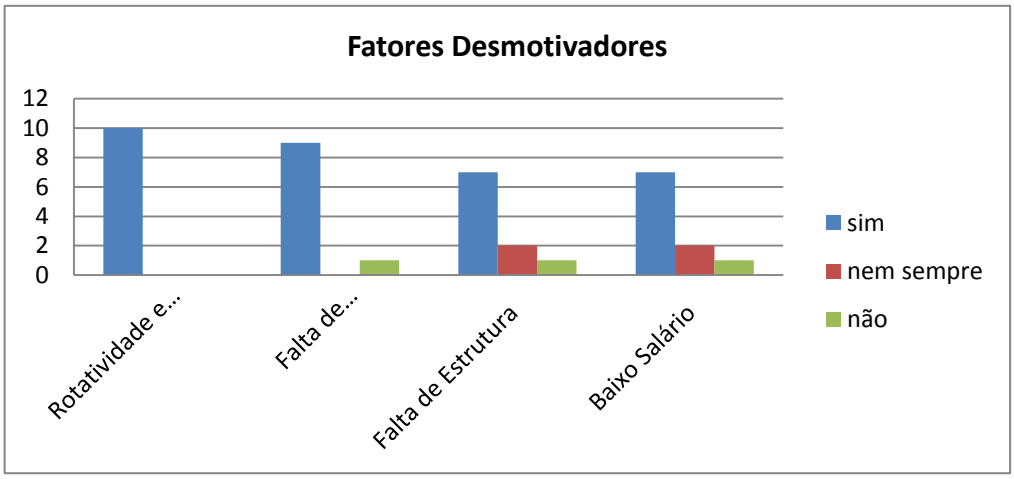

Figura 5 - Fatores que são considerados desmotivadores pelos funcionários

Fonte: elaborada pelas autoras.

Percebeu-se, após análise de questão aberta e outras relacionadas a fatores desmotivadores, que todos os funcionários consideram a rotatividade e descontinuidade como principais fatores, seguido pela falta de reconhecimento profissional relatada por 9 dos 10 entrevistados. Tendo em vista que o fator humano é de vital importância para todas as organizações, os gestores devem sempre estar atentos ao reconhecimento do bom trabalho prestado. Restando, em terceiro lugar, a falta de estrutura e os baixos salários relatados por alguns dos funcionários. Nota-se que, mais uma vez, o salário não aparece em primeiro lugar, como na questão anterior, quando nenhum dos entrevistados considerou o salário como fator influenciador na motivação.

Com relação às respostas dos questionários, 90% dos colaboradores, mesmo sendo contratados temporariamente, estão satisfeitos com o cargo ou função e 100% consideram a motivação como influenciadora no desempenho funcional. Os colaboradores consideraram o clima como bom e ótimo, demonstrando que o bom relacionamento com a chefia e o reconhecimento profissional são principais influenciadores na motivação dos funcionários.

Dos fatores desmotivacionais nota-se que 100% dos entrevistados consideram a rotatividade e descontinuidade como principais fatores, há uma incongruência no sentido de que tais fatores desmotivacionais são constantes no ambiente pesquisado, o que caracteriza o descontentamento dos funcionários que, em questões anteriores, responderam positivamente.

A autora, por observação, ressalta que esta pesquisa foi realizada no período pré-eleitoral o que pode ter influenciado nas respostas, tendo em vista as retaliações e o temor de perder o emprego, os colaboradores poderiam ser recontratados ou não, isso contribui para o clima no ambiente que já é instável e, consequentemente, influenciou nas respostas dos questionários.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação, nos dias atuais, é considerada como fator respeitável por administradores de empresas privadas, mistas e públicas. Gestores buscam alcançar um bom clima organizacional, proporcionando maior qualidade de vida para seus funcionários, pois sabem que o ambiente de trabalho é capaz de produzir um impacto significativo dentro das organizações e pode ser percebido por meio do aumento de lucros, ou melhorias na qualidade dos serviços prestados.

O propósito deste artigo foi analisar a influência da motivação no clima organizacional do Centro de Referência de Assistência Social – CRAS de Planaltina-GO, segundo a percepção dos funcionários contratados por tempo determinado, e utilizaram-se como ferramentas de coleta de dados, questionário aplicado e um estudo de caso. Tais ferramentas permitiram analisar o clima organizacional e fatores influenciadores na motivação dos funcionários contratados.

Analisando-se os dados constatou-se que, mesmo sendo funcionários temporários, a maioria dos colaboradores consideram o clima organizacional do CRAS como adequado e

estão satisfeitos com seus cargos ou funções, considerando o bom relacionamento com a chefia e o clima organizacional como principais influenciadores na motivação. Ressaltando que dentre os fatores de maior desmotivação dos funcionários estão as mudanças e descontinuidades da administração.

Finalmente, ressalta-se a importância do tema para os colaboradores que desejam atuar em órgãos públicos por meio de contratos administrativos. Evidencia-se também a necessidade de constantes ações que contribuam para um bom clima organizacional, ampliação do conhecimento sobre satisfação e motivação dos servidores efetivos e contratos temporários. Ações que contribuem para a melhoria dos serviços em órgãos públicos que, por muitas vezes, é prestado por funcionários temporários e, estando estes motivados, prestam um serviço de maior qualidade, gerando melhorarias para toda a população que utiliza os serviços públicos.

O estudo realizado é relevante e fundamental para gestores que pretendam o aprimoramento de seus conhecimentos, dando a devida importância ao fator humano na organização, focando em órgãos públicos. Bem como as relações com os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores, no clima organizacional e ambiente interno que passará a conhecer melhor o uso de técnicas mais eficazes.

Verifica-se assim a relevância deste trabalho como suporte para os alunos que estejam, eventualmente, interessados no tema e para as pessoas que desejam exercer, ou já exercem funções por meio de contratos temporários em alguma organização, pois poderão melhor compreender quais aspectos deverão ser priorizados, tais como: o relacionamento, o reconhecimento e o clima organizacional. Sendo assim, acredita-se que este trabalho possa contribuir para o bom desenvolvimento da organização estudada e das pessoas envolvidas. Entende-se que a Motivação e o Clima Organizacional sejam fatores de vital importância para todas as organizações.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas,1997.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** Barueri: Manole, 2009.

_____.**Introdução à teoria geral da administração** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____.**Administração geral e pública**. Barueri: Manole, 2012.

_____.**Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FORSYTH, P. **30 minutos para motivar seu pessoal**. São Paulo: Clio Editora LTDA, 1998.

FRANÇA, M. A. C **Comentários à lei de licitação e contratos da administração pública: de acordo com a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, atualizada pela lei nº 8.883.** São Paulo: Saraiva, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitação e contratos administrativos**. São Paulo: Dialético, 2002.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no trabalho:** teorias contemporâneas. São Paulo: Arte e Ciência, 2000.

SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COMO CITAR ESTE ARTIGO (ABNT):

MACIEL, J. F.; LAGARES, E. A motivação como fator de influência no clima organizacional: um estudo de Caso do Centro de Referência de Assistência Social de Planaltina-GO. **Visão Crítica (NUPAD)**, vol.2, n.1, 2012.