

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

AMANDA EMÍLIA GOMES MONTEIRO
RAQUEL FERREIRA DE SOUZA ANDRADE
TAYNARA LOPES DE OLIVEIRA

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

RECIFE/2020

AMANDA EMÍLIA GOMES MONTEIRO
RAQUEL FERREIRA DE SOUZA ANDRADE
TAYNARA LOPES DE OLIVEIRA

O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE/2020

S586r

Monteiro, Amanda Emília Gomes.

O impacto do clima organizacional na motivação dos colaboradores. / Amanda Emília Gomes Monteiro; Raquel Ferreira de Souza Andrade; Taynara Lopes de Oliveira. - Recife: O Autor, 2020. 25 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Clima organizacional. 2. Recompensas. 3. Motivação. 4. Produtividade. .I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a Deus e nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus por ser meu maior instrutor, por guiar meus passos, não me deixando desistir em meio a todas as dificuldades e mais gratulações por todas as experiências vividas, as oportunidades que me foram apresentadas e pelos amigos que fiz ao longo desse caminho.

Agradeço aos meus pais por todos os conselhos, compreensão, conforto e apoio. Espero poder recompensá-los algum dia por todo o esforço que fizeram e continuam fazendo para me oferecer sempre o melhor.

A todos professores que fizeram parte dessa história durante os quatro anos de graduação e ao orientador, sou muito grata pela paciência, atenção, correções e os sábios conselhos, em especial Luísa Cherém e Jannaina Silva, que além de contribuírem para meu desenvolvimento, me inspiram como mulher, pessoa e profissional.

Amanda Emília Gomes Monteiro

Esta fase da minha vida é muito especial e não posso deixar de agradecer primeiramente a Deus por toda força, ânimo e coragem que me deu para chegar até aqui, pois sem Ele nada disso seria possível em minha vida.

Agradeço a minha mãe por sempre me apoiar e me incentivar durante essa caminhada, por ser uma mulher extraordinária e por me inspirar todos os dias. Ao meu pai que sempre me apoiou, me ouviu e me aconselhou da melhor forma sempre que precisei. A minha avó por ser uma mulher tão guerreira e me incentivar nesse caminho que não foi fácil. Aos meus amigos também agradeço por suas palavras de ânimo e coragem, mesmo em bons e maus momentos.

A todos os meus professores do curso pela excelência da qualidade técnica de cada um, em especial a Bruno Moura Tôp, pois me inspirou a ser uma grande profissional e uma pessoa admirável.

Raquel Ferreira de Souza Andrade

Quero começar agradecendo primeiramente a Deus, que foi o idealizador de tudo isso, o responsável para que eu chegasse até aqui, por me manter de pé, cabeça erguida e seguindo em frente independente de qualquer dificuldade.

Agradeço também ao meu tio, que sempre fez tanto por mim, sem medir distância e esforços. A minha mãe, pelo esforço para me dar do pouco que tínhamos, por me ajudar a chegar tão longe.

Também sou muito grata a duas pessoas em especial e que foram importantes e até definitivas nessa minha jornada: Sylvia Barbosa, obrigada pela ajuda nos momentos em que mais precisei, pela paciência e por todo ensinamento; Jéssica Genú, suas aulas e o contato com a profissional que você é, foram fundamentais para que eu me encontrasse. Obrigada por me ajudar a descobrir onde eu realmente posso fazer a diferença.

Taynara Lopes de Oliveira

*“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas. Pessoas
transformam o mundo.”*

Paulo Freire

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS	10
3.1 Clima organizacional: contexto histórico e conceitos	10
3.2 Sistema de recompensas	12
3.3 Comportamento organizacional	13
3.4 Motivação	15
3.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.	16
3.4.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
3.4.3 Teoria da expectativa de Victor Vroom.....	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Amanda Emília Gomes Monteiro
Raquel Ferreira de Souza Andrade
Taynara Lopes de Oliveira
Prof. Orientador Emanuel Lima Xavier

Resumo: Este artigo aborda o tema Clima organizacional no que diz respeito a Motivação, tendo como objetivo analisar os fatores que contribuem para a saudabilidade do clima organizacional de acordo com a motivação dos colaboradores. Este estudo é importante, pois através dele é possível analisar os fatores que interferem positivamente e negativamente no comportamento organizacional e nas relações humanas no ambiente de trabalho. O artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e por meio deste, trazemos definição de vários temas importantes para a construção do mesmo, assim como a necessidade da valorização o capital humano dentro das instituições.

Palavras-chave: Clima organizacional; Recompensas; Motivação; Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discorrer sobre como a motivação dos colaboradores pode ser afetada de maneira positiva ou negativa pelo clima organizacional.

A escolha desse tema se deu por sua importância e grande influência na atualidade, pois diante do cenário mercadológico, não é uma novidade que a motivação dos colaboradores influencia diretamente o clima, comportamento e as relações interpessoais na organização.

De acordo com Chiavenato (1999), “Em uma organização, atualmente não basta apenas ter ou ser um bom administrador, o sucesso de uma empresa depende significativamente da equipe que nela trabalha”, portanto é necessário que os gestores também invistam na motivação de seus colaboradores, de forma que seu trabalho seja reconhecido e recompensado de forma justa.

Pretendemos com este artigo, enfatizar a importância de manter um clima organizacional saudável, para que os colaboradores sejam afetados de maneira positiva e conseqüentemente, tragam resultados para a organização, como por

exemplo: felicidade corporativa, produtividade e aumento na oferta de produtos e/ou serviços.

Este artigo foi construído a partir de pesquisas bibliográficas em outros trabalhos acadêmicos e livros com enfoque na administração de abordagem humanística.

No desenvolvimento, trazemos o contexto histórico, além de definições e conceitos sobre temas muito debatidos, de grande notabilidade e que foram de extrema importância para a construção deste estudo, que tem intenção de contribuir com pesquisas futuras nessa área.

Traremos ainda o delineamento metodológico, assim como os resultados que foram apurados ao longo da pesquisa e considerações finais sobre o tema apresentado, objetivando mostrar a grande relevância do clima organizacional saudável para saúde no ambiente laboral e a vitalidade de um negócio.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de materiais já existentes, tendo como base principal os livros e artigos científicos.

Segundo Cervo e Bervian (1976, p. 69) qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. Além disso, este tipo de pesquisa é o passo inicial para toda pesquisa científica, complementa Webster e Watson (2002).

O método utilizado para a construção deste artigo contribuiu para a formação de uma análise crítica sobre o impacto da motivação dos colaboradores perante o clima organizacional. Diante dos resultados deste estudo, podemos provar as reações negativas e positivas que a má gestão do clima pode consequentemente trazer às relações humanas, além de mostrar sua intervenção no ambiente organizacional.

3 RESULTADOS

3.1 Clima organizacional: contexto histórico e conceitos.

De acordo com Oliveira (1995) e Vázquez (1996), as primeiras pesquisas sobre clima organizacional surgiram na década de 1930, com os estudos

desenvolvidos pelo psicólogo, professor e sociólogo Elton Mayo, no mundialmente conhecido experimento de Hawthorne, que segundo estudiosos, originou a Escola das Relações Humanas.

Ao longo do tempo, vários estudos serviram de estímulo para o desenvolvimento dos inúmeros conceitos e continuidade dos conhecimentos sobre o clima organizacional, como por exemplo, a Teoria de Campo de Lewis e o trabalho experimental de laboratório de Lippitt e White, sobre os estilos de liderança grupal.

Para Oliveira (1995), a nomenclatura “clima”, no que diz respeito a atmosfera empresarial é nova, mas sua ideia é longa e ao longo do tempo com o desenvolvimento e globalização empresarial, houve a notoriedade aos aspectos humanos na organização, de forma que reconhece a importância de manter as relações entre grupos de modo saudável.

A origem do termo “clima organizacional” é incerta. Para alguns autores, surgiu com Argyris (1958) em seus estudos que influenciaram significativamente as pesquisas e o desenvolvimento das estratégias administrativas, valorizadas primeiramente por grandes corporações, mas segundo Rizzatti (2002), os estudos pioneiros sobre clima organizacional surgiram com Forehand e Gilmer, no início dos anos 1960, dentro do Comportamentalismo.

Clima organizacional compreende ao ambiente interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. Abrange uma visão holística da influência organizacional sobre a motivação. É a característica ou particularidade do meio organizacional que é imaterial, mas notado ou vivenciado pelos componentes da empresa e a forma que influencia sua conduta. (Chiavenato, 2003; id., 2006)

Conforme Coda (1993), o clima organizacional está diretamente ligado a tudo que estiver relacionado com o bem estar dos colaboradores e seus níveis de satisfação com vários aspectos da instituição, tais como: cultura; valorização profissional, modelo de gestão, entre outros.

Segundo Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é um laço conceitual entre o nível individual e o organizacional, deixando evidente a ligação entre os valores, interesses e expectativas individuais com as necessidades, assim ocorre também com os valores e diretrizes formais.

Durante muito tempo, o conceito de cultura e clima organizacional, estiveram unificados, mas mesmo com estes elementos sendo influenciados mutuamente um

pelo outro, é necessário que gestores e colaboradores possam distingui-los para que haja uma melhor comunicação entre ambas as partes.

3.2 Sistema de recompensas

Sistema de recompensas de acordo com Chiavenato (1999), incentiva os colaboradores a prezar pelo crescimento da organização. Além de comprometerem-se mais com a empresa, pois as recompensas trazem benefícios que só podem ser mantidos, se houver a continuidade da atividade organizacional.

De modo geral, a palavra recompensa engloba todas as atribuições, sendo de forma financeira ou não, oferecidas pelas empresas. Ou seja, as recompensas são os benefícios de modo a reconhecer as atribuições de seus colaboradores pelo trabalho.

Conforme Dutra (2002), existem diversas formas formais de valorizar o trabalho de seu colaborador, desde recompensas por meio de um aumento salarial à lazeres, contribuindo para um melhor estilo de vida de seus empregados.

A remuneração é apontada por alguns autores como uma maneira de recompensa extrínseca, sendo o seu principal objetivo valorizar o trabalho e motivar todos os seus funcionários e também colaboradores.

Sendo composta de benefícios considerados legais, reconhecido tanto pelo acordo sindical, como por lei, englobando de uma maneira geral todos os colaboradores e benefícios oferecidos pela própria organização com o intuito de satisfazer as expectativas e desejos de todos os envolvidos, mais especificamente grupos ligados diretamente à gestão da organização ou negócio.

Hipólito (2004), categoriza a remuneração e a recompensa em três tipos, sendo elas:

- A. Remuneração fixa, que são basicamente os benefícios e salários oferecidos;
- B. Remuneração variável, que se trata dos prêmios, comissões, ganhos, lucros, entre outros;
- C. Outros tipos de recompensas, podendo ser uma oportunidade de desenvolvimento em seu cargo.

Segundo Câmara (2000) apud Rito (2005, p. 45), a definição de sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

No entanto, para alcançar resultados a organização deve deixar claro para seus colaboradores suas funções e as recompensas oferecidas, uma vez que, tenho isso claramente definido o trabalhador, pois conhecendo suas funções e os benefícios propostos pela organização, o inclina-se a prestar seu papel para obter melhores resultados. Nesse caso, quando o colaborador cresce, a empresa cresce junto com ele.

Chiavenato (2010, p. 121) defende que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Ou seja, a motivação está relacionada com a percepção individual de cada pessoa, de acordo com a construção de seus princípios e valores e ainda influenciada por fatores físicos e sociais, vivências, necessidades e expectativas.

De acordo com Robbins (2003), o colaborador se empenha em atingir as metas estabelecidas pela gestão, com o objetivo de ser reconhecido e alcançar novas oportunidades de crescimento profissional.

3.3 Comportamento organizacional.

De acordo com Robbins (2002), comportamento organizacional trata-se de um campo de estudos que analisa a comoção que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre a conduta dentro das organizações, com o objetivo de utilizar essa compreensão para aperfeiçoar a eficácia organizacional. O autor, ainda defende que este campo, busca entender o que os indivíduos fazem nas organizações e como o comportamento de tais, pode afetar o desempenho.

De modo específico, o estudo foca em situações relacionadas ao trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e gestão (Robbins, 2002, p.06. Ibid., p.25).

Com base na definição de Robbins, Wagner III e Hollenbeck (2003, p.06), trazem algumas considerações:

- A. O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, 3 utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.
- B. O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.
- C. O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações – por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais.

Claramente, o comportamento organizacional deve ser compreendido e explicado de forma clara e objetiva para os colaboradores de uma organização, assim como as suas ações, tanto de forma individual, quanto quando trabalhado em equipe.

O comportamento organizacional pode ser observado a partir de três níveis distintos, sendo eles: micro, meso e macro organizacional.

- A. O micro organizacional estuda o comportamento do colaborador de forma individual dentro da organização na qual ele está inserido, para que suas habilidades, necessidades, motivações, satisfações, seus objetivos entre outros fatores sejam entendidos e compreendidos da melhor forma possível. Foi criado a partir das subáreas da psicologia.
- B. O meso organizacional, como o micro busca estudar o indivíduo em sua singularidade, porém se determina a compreender o comportamento do ser humano ao trabalhar em equipe. Com o intuito de saber como o mesmo se comporta com relação a sua comunicação, liderança, dinâmica, entre outros fatores. Sendo desenvolvido a partir das áreas da psicologia social e da sociologia interacionista.
- C. O macro organizacional, diferente de todos os níveis citados acima, está mais preocupado em analisar questões relacionadas ao *status* social do ser humano. Como por exemplo: os conflitos, as influências culturais e

ambientais, entre outros fatores. Foi desenvolvida a partir da economia, ciência política, sociologia e da antropologia.

É perceptível que não só o indivíduo, mas os grupos interferem diretamente nas organizações. Em concordância com Wagner III e Hollenbeck (2003), a formação desses grupos, contribui positivamente para as organizações. Pois cada membro de um grupo possui habilidades e competências complementares. Todavia, para que essa relação seja de fato saudável, é necessária que haja uma boa gestão, assim como a resolução eficaz de possíveis conflitos, além de adesão a cultura organizacional.

3.4 Motivação.

De acordo com Chiavenato (2006), não há uma definição de motivação, uma vez que as empresas executam o conceito de diferentes formas. Ainda por cima, afirma que a motivação está ligada de modo direto à compreensão da pessoa quanto aos seus valores e é persuadido pelo ambiente físico e social, suas insuficiências, suas vivências e perspectivas. Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 476):

A motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo.

Robbins (2003) explica que a motivação está ligada as tentativas da pessoa em alcançar metas, a fim de atingir os objetivos da empresa, desde que consiga reconhecimento como retorno, além de chance para crescimento profissional e a compensação de duas necessidades particulares.

Hoje, sabe-se também que a motivação é algo intrínseco. Ou seja, uma pessoa não motiva a outra, este é um processo interno.

Silva e Rodrigues (2007, p. 9) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Lamentavelmente nos encontramos com alguns indivíduos nas empresas que conservam um comportamento de perdedor, desempenham seu serviço sem qualquer entusiasmo, não sabem o que querem e não pelem por nada, só mantêm-se na empresa para receber seu ordenado, sendo um trabalho muito difícil para o líder e para a equipe lidar com alguma pessoa assim Christy (2006, p.20) cita no livro “Os Segredos da Motivação”:

Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandas elas fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas.

Devido a sua grande importância, a motivação tem sido estudada em diversas áreas, tanto que na segunda metade do século XX começaram a surgir as chamadas Teorias Motivacionais, intituladas também como o estudo da Satisfação, pois todas elas buscam compreender como o ser humano supri suas necessidades e se motivar.

Essas teorias são construídas pelos mais diversos profissionais que buscam identificar e analisar os fatores que estimulam o comportamento e são utilizadas nas mais diversas áreas como ferramentas para compreensão, prevenção e influência, não sendo diferente na área da Gestão de Pessoas que tem como objetivo: atrair talentos, estimular a produtividade e garantir a satisfação dos colaboradores, consequentemente trazendo benefícios para a empresa.

Existem diversas teorias organizacionais, mas essas são as três mais conhecidas e utilizadas, principalmente por administradores: Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e A teoria da expectativa de Victor Vroom.

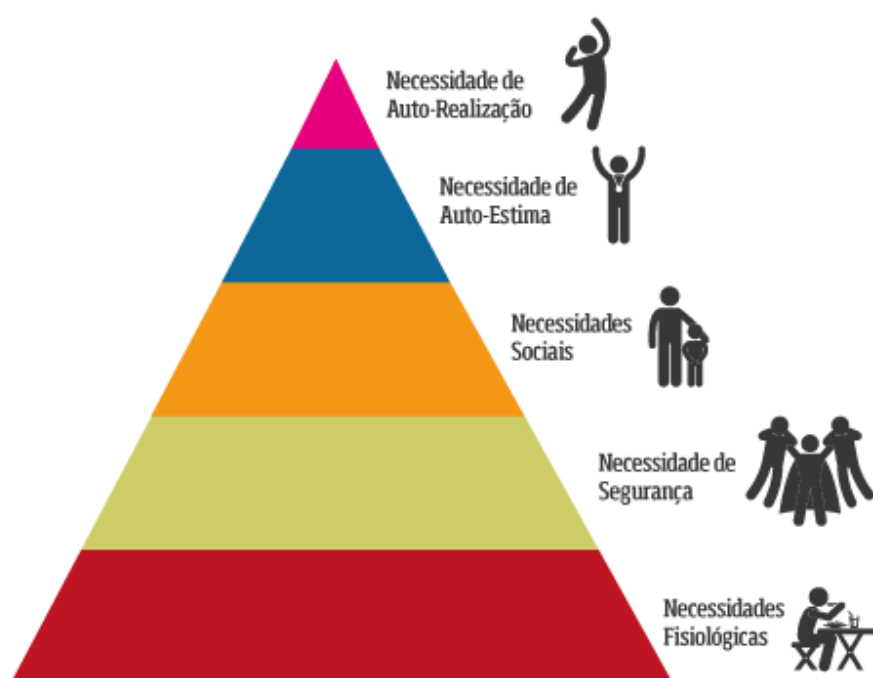
3.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Abraham Harold Maslow foi um psicólogo estadunidense que explorou e expressou a relação entre motivação comportamental do ser humano e seu conjunto de necessidades (MATSUOKA; SILVA, 2013). Segundo Maslow (1943; 1954, p.63), conforme citado por Sampaio (2009, p.7):

O indivíduo é um todo integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar da motivação de um órgão (a boca, o estômago ou a genitália), mas apenas da motivação da pessoa como um todo. Com essa afirmação, Maslow afasta seu conceito de motivação do conceito de pulsão freudiano.

De acordo com sua teoria, Maslow descreve que um indivíduo é levado a satisfazer uma necessidade superior, estabelecida em uma pirâmide hierárquica, à medida que a necessidade do nível inferior for realizada (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

A Figura 1 - Retrata a pirâmide de Maslow



Fonte: Pirâmide de Maslow e a teoria das necessidades, 2013.

Nota-se que na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, sobrevivendo as necessidades de segurança, as sociais, as de estima e, no nível máximo da pirâmide, as necessidades de autorrealização (GAVIOLI; GALEGALE, 2007).

As necessidades relatadas por Maslow são explicadas por Silva et al. (2006) como:

- A. Necessidades fisiológicas: demonstram ligação com as necessidades mais baixas, sendo fundamentais para o sustendo do ser humano, como comida, água e sono.

- B. Necessidades de segurança: estão ligadas à segurança que o local fornece os indivíduos, como a segurança no manejo de ferramentas e o resguardo aos riscos do meio ambiente e de trabalho.
- C. Necessidades sociais: buscam a aceitação de uma ou mais pessoas, quer que seja sociedade ao qual está inserido, pela família ou companheiros de trabalho.
- D. Necessidades de estima: expressam a forma de como a pessoa se avalia, como autoestima e confiança.
- E. Necessidades de autorealização: submetem o indivíduo à realização pessoal, isto é, a como de como o mesmo é reconhecimento e crescimento no trabalho.

De acordo com Vieira et al. (2011) as necessidades são divididas em dois grupos, as primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, que são suggestionados por motivações externas, salário e segurança, são alguns desses exemplos e as secundárias, conforme as necessidades sociais, de estima e de auto realização, que são motivadas por incentivos internos, tendo como exemplo: reconhecimento profissional.

Segundo Hesketh e Costa (1980), a execução da pirâmide de Maslow pode ser tornada fácil de entender pelo fato de um indivíduo demonstrar uma necessidade definida, e ao ter seu corpo direcionado para satisfazer essa necessidade e, logo após, sacia-la, outra necessidade posicionada superiormente passa a ser almejada.

Entretanto, de forma prática, nem toda população atinge o ápice da pirâmide ou outros níveis almejavéis, visto que, os mesmos podem demonstrar impasses em atender as necessidades básicas, e deste modo, ficam contidas nos níveis inferiores da pirâmide e por fim, apresentam-se aborrecidas e desmotivadas (RAMOS, 2007).

3.4.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Diferentemente de Maslow, que trouxe a satisfação das necessidades de modo generalista, ou seja, em diversos campos da vida, Herzberg focou no comportamento humano dentro das organizações.

Em seu livro *A Motivação para Trabalhar* (em inglês: *The Motivation to Work*), o psicólogo clínico, Frederick Herzberg escreveu sobre a Teoria dos Dois Fatores, baseando-se em entrevistas com 200 engenheiros e contadores da área industrial de Pittsburgh. Seu objetivo era identificar quais os coeficientes que traziam

satisfação e insatisfação dos colaboradores no ambiente laboral, para isto, Herzberg fez questionamentos sobre o que agradava e desagradava tais funcionários na organização nos quais estes trabalhavam, dividindo esses dois elementos em fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Para Herzberg (1959), os fatores higiênicos são extrínsecos ou ambientais e suficientes para evitar que haja a desmotivação, mas não levam a motivação.

De acordo com Custódio e Rabelo (2017, p. 266), os fatores higiênicos são:

São localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e funcionário e regulamentos internos.

Já os fatores motivacionais, são classificados também como intrínsecos estão diretamente ligados às tarefas relacionadas ao cargo que o colaborador exerce, além de interferir diretamente na produtividade, pois está relacionado a satisfação e ao reconhecimento profissional.

“Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente” (HERZBERG, 1973, p. 58).

Desta forma, para existir o sucesso na função e na motivação profissional é necessário que haja o equilíbrio entre os fatores higiênicos e os motivacionais.

A Figura 2: Retrata a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.



Fonte: Blog Consultoria COACH, 2019.

Lopes (2000, p. 21), enfatiza os fatores intrínsecos de forma mais objetiva, conseguindo resumir em poucas palavras a teoria de Herzberg:

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos, e principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, o que resta? Somente o bagaço do trabalho. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extrai-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral.

3.4.3 Teoria da expectativa de Victor Vroom.

A teoria de Vroom, se baseia em princípios psicológicos, sendo na psicologia cognitiva e também na behaviorista, está ligada diretamente ao exame do hedonismo. Isso se deu através das observações e experimentações, mas, principalmente pelos princípios fisiológicos.

Desta forma, Vroom pode estabelecer uma base sólida para a teoria da expectativa, com base em dois conceitos de Mull (1943, 1951), a pulsão e o reforço. Além disso, vroom também procurou entender sobre a estrutura cognitiva de

expectativas e valores interiorizados de Lewin (1935) com o intuito de fortalecer ainda mais a sua teoria.

Parte-se da hipótese que as escolhas que as pessoas fazem entre cursos de ação alternativos, dependem da importância relativa de forças, que por sua vez se supõe serem iguais a soma algébrica dos produtos da valência dos resultados e expectativas que os resultados sejam atingidos (VROOM, 1964, p. 28).

Teoria da Expectativa ou V.I.E (valência, instrumentalidade e expectativa) de Victor Vroom, apresenta que, o tamanho da força colocada na motivação é simplesmente o resultado da expectativa criada pelo indivíduo para obter um resultado eficiente, de acordo com o seu desempenho em uma determinada atividade que é exercida, multiplicada pelo valor, pela importância que o resultado final tem para o indivíduo.

O autor destaca os três termos usados para descrever a sua teoria. Sendo eles: valência, instrumentalidade e expectativa. Cada um destes termos tem sua devida importância e força para que os indivíduos entendam o conceito da sua teoria.

- A. Valência; trata-se da satisfação, da atração, da vontade do indivíduo com o resultado, de forma antecipada, antes mesmo que o resultado seja atingido. Podendo ser de três formas, a valência positiva; zero e negativa.
- B. Expectativa; relaciona-se a possibilidade percebida pelo indivíduo de conseguir obter o resultado desejado com as suas ações.
- C. Instrumentalidade: é necessário para fazer a comparação e observar a relação dos resultados atuais, com os resultados futuros.

Em outras palavras, a teoria V.I.E. objetiva que os envolvidos levem em consideração os fatores já citados acima dentro de uma organização, com uma visão ampla de como esses fatores podem afetar o desempenho, a motivação e outros.

A organização deve levar em consideração se as atividades exercidas disponibilizam uma probabilidade, mesmo que mínima, de dar o resultado esperado, ou se os resultados percebidos venham futuramente dar lugar a outros resultados que também são desejados e por fim, observar e entender a relação existente entre os resultados atuais e futuros, se há valor (valência), nestes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo discorrer sobre a importância da valorização do clima organizacional saudável para a motivação do colaborador, e compreender que apesar de não ser extrínseca, é inteiramente relacionada a como este se sente em relação ao seu trabalho.

Os resultados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e os assuntos aqui apresentados, foram pertinentes para o desenvolvimento desta pesquisa de revisão bibliográfica.

A elaboração deste artigo possibilitou o entendimento sobre a importância da valorização do capital humano e intelectual nas organizações, pois este é um fator essencial para a melhoria do desenvolvimento individual, grupal e organizacional.

Dada a importância do assunto, é essencial salientar que, na sociedade atual o trabalho não deve ser visto apenas como um esforço físico, mas também pelos conhecimentos hábeis, inovadores e talentosos dos trabalhadores, como a sua capacidade de aprender, aperfeiçoar e dominar as atividades que exercem. E, como consequência, sendo extremamente eficientes dentro da organização.

O colaborador que busca aperfeiçoar os seus conhecimentos, as suas técnicas, habilidades e domínio sobre as suas atividades, conseqüentemente estará bem preparado para uma tomada de decisão que venha a ser importante e necessária dentro da organização, assumindo os riscos e oferecendo soluções para os problemas.

É importante que as organizações busquem valorizar o capital intelectual, oferecendo recompensas, também investindo no fator ergonômico, pois cada vez mais se busca qualidade de vida e para alcançar bons resultados, o colaborador precisa estar satisfeito não apenas com o reconhecimento, com as recompensas pelos seus esforços, mas também com o conforto no seu ambiente de trabalho.

Para trabalhos sucessores sobre o tema, é interessante que além da teoria, possa haver atividades práticas e estudos de caso, pois a construção deste artigo partiu apenas de teorias por conta do momento em que esta pesquisa foi realizada. Esperamos que este conteúdo abra um leque de oportunidades, pois este artigo não esgota o estudo, pelo contrário, traz um conjunto de teorias, para que os assuntos discorridos aqui possam ser aprofundados.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C. (1958). **Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank.** *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501-520.
- CARMO, Deisiane Ribeiro; SANTANA, Lídia Chagas; TRIGO, Antonio Carrera. **A valorização do capital humano nas organizações: um estudo de caso da R&B comercial.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Vol 02, nº 02, p. 133-155. Jun. 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: editora McGraw-Hill, 1976.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. Ed. ver. rev. e atual.- 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Recursos humanos: O capital humano das organizações.** 8. Ed.- 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Administração nos novos tempos.** 2. Ed.- 8 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. P.476.
- CHRISTY, Fran. **Os Segredos da Motivação.** Disponível em: http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf
Acesso em: 15 de nov. de 2020
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- CUSTÓDIO, Sâmela; RABELO, Maria Helena Silva. **Fatores motivacionais e seus reflexos na organização.** Revista Acadêmica Conecta FASF. Minas Gerais. Volm. 2 (1):255-271, 2017.
- DUTRA, Joel. S. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002 apud ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas – Estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Gen 3. Ed. 2014. 56p.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. P.53-62.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2.ed. New York: John Willey & Sons Inc.,1959.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

HIPOLITO, José A. M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores**. 2004. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004 apud DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2. Ed. 2016.

LOPES, José Délio Pinheiro; SALM, José Francisco. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso**, 1999. Dissertação (Mestrado)- Centro Tecnológico- Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> apud SAMPAIO, Jäder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração - RAUSP, vol. 44, núm. 1, enero-marzo, 2009, pp. 5-16 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil.

_____. Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, 1954 apud SAMPAIO, Jäder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração - RAUSP, vol. 44, núm. 1, enero-marzo, 2009, pp. 5-16 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. **Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639, 2013.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 6., ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position**. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> Acesso em: 15 de nov. de 2020.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.06. Ibid., p.25.

_____. **Administração: Mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003, p.524.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p.7

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho**. Portugal: Universidade do Minho, 2006. Disponível em: <http://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf> . Acesso em: 20 de out. de 2020.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención**. 1ª.ed. Barcelona: EUB, SL, 1996.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. **Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review**. *MIS Quarterly & The Society for Information Management*, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.