

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DO
TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA**

Daiana da Silva da Paixão¹

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar a influência do clima organizacional na satisfação do trabalho na organização pública e privada, apontando melhoria e otimização para que os funcionários dessas organizações tenham mais motivação e prazer em fazer parte desse ambiente de trabalho.

Dentre os autores pesquisados para a constituição conceitual deste trabalho, destacaram-se Juliana Lapolli & Èdis Lapolli (2011), Gary Hamel (2007), Cesar Souza (2012), Fernanda Marques (2005) e Maximiano (2009). A metodologia utilizada foi à pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico. As conclusões mais relevantes são que através deste minucioso estudo os leitores perceberão que não é somente nas empresas privadas que está relacionada à insatisfação no emprego, mas nas empresas públicas, devido à grande carência que há numa valorização mais eficaz, efetiva e compartilhada para os funcionários, dentre outros fatores que impactam diretamente e indiretamente na vida pessoal e profissional do funcionário público/privado.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança. Valorização. Satisfação.

1 Introdução

O presente estudo delimita-se a analisar a influência do clima organizacional na

¹ Pós-graduada em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas na Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. E-mail: dayanasantyles@hotmail.com

satisfação do trabalho na organização pública e privada, apontando melhoria e otimização para que os funcionários dessas organizações tenham mais motivação e prazer em fazer parte desse ambiente de trabalho.

Assim, a intenção deste ensaio é mostrar as diversas variáveis que impactam no comportamento das pessoas no contexto organizacional privado ou público. Através dos aportes teóricos sobre clima organizacional espera-se poder demonstrar com os estudos analisados, como as empresas contribuem para a incapacidade das pessoas e o clima organizacional pode influenciar no envolvimento dos trabalhadores nos programas da gestão de qualidade.

Esta pesquisa justifica-se na área acadêmica e social, por ser mais um material de estudo, baseado em diversas linhas de pensamentos, onde poderá auxiliar os acadêmicos, a sociedade aprimorar seus conhecimentos, bem como realizar outras pesquisas mais aprofundadas sobre a temática. É um estudo de relevância, o qual proporcionará aos leitores uma visão mais aguçada e crítica sobre o estudo em questão, podendo ramificar para outras áreas. A metodologia deste trabalho é a pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico de autores renomados.

2 O clima organizacional e suas variáveis

Litwin e Stringer (1968), explicam que o clima organizacional é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta e indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

No contexto organizacional surge-se a precisão de uma liderança com enfoque inovador e com um comprometimento de todos os níveis da organização para programar as mudanças. A obtenção de resultados implica-se numa parceria, nas quais o todo fornecerá como subsídios na melhoria dos serviços prestados ao público.

É de conhecimento de todos que o clima organizacional de qualquer empresa pode vir a exercer um efeito nevrálgico sobre o capital vivo que faz a esfera empresarial se mover. Em alguns casos, a empresa contribui para a inadaptação da pessoa para lidar com as inconstâncias do ambiente de trabalho. De nada adianta a organização pensar que emprega recursos superiores aos seus liderados, se estes têm uma percepção diferente.

As empresas precisam saber como sentem as pessoas que ali trabalham, a partir daí, gerenciar adequadamente esse dado.

Convém considerar que, os empregados passam horas no ambiente empresarial. Se o trabalhador fica entre oito ou mais horas e essas horas puderem ser agradáveis, os indivíduos com suas emoções distintas sentirão mais motivados e, conseqüentemente mais envolvidos para o desempenho das funções com qualidade. Segundo Maximiano (2009, pag. 272) considera que em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

A motivação dos funcionários sendo trabalhado continuamente não significa que não terá mais problemas. Esses fatores, de certa forma, são tratados independentemente. Todavia, o saber gerenciar a motivação é uma importante ferramenta para engajamento dos funcionários. Pode ser que, os funcionários não estejam completamente satisfeitos com sua remuneração, mas, chega-se a empresa com objetivos estruturados, no qual fará com que o funcionário sinta-se a empresa como um lugar agradável e vejam seus chefes como pessoas sensatas, flexíveis, receptivas. Diante disso, o colaborador estará motivado, e isso fará com que, os demais problemas sejam facilmente superados.

O clima organizacional é uma ferramenta primordial para a implantação do processo de qualidade na prestação de serviço numa empresa. Para fazer com que a maioria das empresas consiga elevar seus níveis individuais e atingir suas expectativas, precisa-se existir um ambiente adequado, com determinados valores visíveis (sinceridade, ética, etc). Também é necessário haver um padrão razoável de trabalho de equipe e cooperação, no qual as pessoas estejam engajadas e dispostas a investir sua energia e seu entusiasmo na empresa.

A premissa que quando o clima é bom, existe alegria no ambiente de trabalho, inovação e surgimento de idéias novas. Os funcionários se sentem confiáveis, engajados, e predominam atitudes positivas, já o contrário a isto, percebe-se a existência de tensão, desobediência as normas da empresa, a falta de comunicação, altos índices de greves, desperdícios de materiais e principalmente alta rotatividade de funcionários, etc.

O gestor de pessoas é o profissional que é responsável pelo conhecimento estratégico necessário para o bom andamento interno organizacional, por sua vez deverá conhecer cada detalhe da atividade e comportamentos que venham interferir direta ou indiretamente no clima organizacional da empresa, isso inclui aplicar mais facilmente os

princípios da administração para seus colaboradores. Assim, terá a possibilidade de gerir os negócios e as pessoas da sua empresa, facilitando sua relação com os funcionários.

O comando do gestor de pessoas e a facilitação de comunicação serão tão importantes quanto unir os colaboradores numa mesma perspectiva, onde assim conseguira aumentar o nível de coletividade e alcançar os resultados almejados pela empresa. O mercado está cada vez mais competitivo, mais exigente, onde o ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas e comprometer a qualidade do trabalho.

Segundo Casas (2006, p.174) As organizações são feitas por pessoas, por tanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo da qualidade começando por elas, através da comunicação e de sensibilização com todos os integrantes da instituição, isto é, procurando atuar em todos os níveis (táticos, estratégico e operacional) da organização.

Assim, o clima organizacional é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis que tem ligação com o comportamento do usuário e a conduta dos funcionários envolvidos na situação.

Contudo, Kolb (2005, Apud ENAP, pg. 63) considera que existem os outros fatores que podem nortear o clima organizacional, pois embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. [...] Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima organizacional de uma organizacional.

Estes mesmos autores renomados afirmam que, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

- a) As pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- b) As tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- c) O ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade. Flexibilidade, qualidade, etc;
- d) O clima organizacional, enquanto determinado pelos estilos de liderança da

administração da organização.

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) entendem que há três fatores que as pessoas desejam na organização e entendemos contribuir para um clima altamente positivo, são: equidade, realização e companheirismo.

Os problemas que envolvem o contexto, no qual impacta indiretamente no ambiente psicológico e social do funcionário, que diretamente irá condicionar no comportamento da organização como um todo, é visível no ambiente laboral.

Boldrini (2008, Apud ENAP, pg. 63), citado por Santos Jr, ET AL., estabelece as variáveis que compõem o clima organizacional: (1) Atividades realizadas pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento – times, grupos ou equipes. (5) Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da empresa para resultados. (13) Vitalidade organizacional. (14) Ética e responsabilidade Social. (15) Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos. (16) Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico.

Essas variáveis vem a explicar a seguir as razões pela qual os funcionários sentem-se tão insatisfeitos em alguns ambientes de trabalho.

A estrutura organizacional, no que concerne a liberdade de ação dos funcionários é um dos maiores entraves que os funcionários públicos e também empresa privada enfrentam para conseguir executar alguma atividade ou coisa, seja pelo fato de observar que cada empresa tem sua regra, cultura, que traz na maioria, as limitações e restrições. Isto tudo é perceptível pelo sistema fechado da organização pública e algumas empresas privadas que, acabando vedando o espírito criativo e a iniciativa do colaborador.

O segundo ponto que influencia no comportamento do funcionário é a questão da delegação de responsabilidade, no qual é pouco cultuado nas organizações públicas, onde percebe-se é uma restrição quanto a decisão tomada pelo funcionário e a constante negação da iniciativa. A responsabilidade imposto/transmitida ao funcionário é muito importante, uma vez que o líder que incentiva seu corpo de funcionário terá um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

O terceiro ponto é a importância do calor e apoio, no qual é um requisito bastante

poderoso, em razão de ser promissora na criação de apoio à iniciativa pessoal e grupal, boa camaradagem. Contudo, quando este não é gerenciada, a organização poderá estar compactuando por manter um clima frio e negativo de trabalho.

Outra dimensão, que pode apresentar oportunidade favorável é a recompensa, que pode servir a estimular o funcionário rumo ao alcance de resultados positivos à organização. Quanto mais estimular e incentivar as recompensas, melhor para o bom andamento da empresa, conseguintemente um ótimo clima organizacional.

É perceptível a suma importância que o clima organizacional traz à organização, como também tem uma influência forte e poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e, principalmente, a satisfação do trabalho.

Os fatores acima citados os gurus da administração, entende que são de fato preponderantes para o que as pessoas desejam na organização e que de certo contribuem para um clima organizacional positivo. As lideranças, os grandes chefes precisam saber ou externar este ponto, que quem conduz resultados favoráveis ao clima, bem como a instalação de resultados nos negócios ou qualquer outra atividade-fim da organização, são as pessoas, no qual são chamados de capital humano imprescindível, onde serve de combustível e faz a organização andar e se desenvolver.

A Teoria Clássica e o modelo burocrático continuam sendo cultuados nas estruturas hierárquicas da maioria das organizações atuais com chefes extremamente burocráticos, bastante rigorosos e inflexíveis. Além dos conceitos centralizados em normas, rigidez que atenua e impede o desenvolvimento e andamento das atividades, bem como os funcionários, no qual a maioria dos funcionários, dentre os novos que adentraram na instituição preocupam-se com o fato do sistema burocrático estar sufocando e sugando suas idéias de revolucionismo, inovação na inserção na administração pública contemporânea. Onde muitos aproveitam o que organização tem a oferecer, no que concerne estudo e, a partir desta atualização, busca por outro emprego/trabalho que lhes dê oportunidade de colocar em práticas suas concepções.

3 A satisfação no trabalho

O trabalhador vive procurando um significado em sua carreira, buscando dar um upgrad na sua vida profissional. Os profissionais estão cada vez mais inquietos com a carreira, sua vida. Cotidianamente vem-se repensando, refletindo numa forma de

reposicionar-se.

Com relação à Luz (2007, p.47) Para que o funcionário atenda bem, é essencial que ele saiba fazer (tenha conhecimento ou habilidades), possa fazer (tenha os recursos necessários) e primordialmente queira fazer. Logo, querer fazer está diretamente relacionado com o clima organizacional, e conseqüentemente, com a sua motivação, satisfação ou seu estado de espírito.

Nas constantes observâncias, diálogo com grupo de trabalho percebe-se que nunca na face da terra via-se um numero tão grande de pessoas sentindo-se tanta insatisfação com a vida profissional e incertezas sobre como resolver problemas cotidianos nos tempos presentes. Diante de tantas melhorias que as empresas estão fazendo nas práticas de recursos humanos, incrementando com os fundamentos e tendências de gestão de pessoas. Ainda assim, os funcionários estão insatisfeitos. A cada ano as pessoas estão mais infelizes com o que faz.

Algumas pessoas trabalham, apenas pensando no dinheiro, e quando este é razoável, dando para pagar, suprir suas necessidades primárias, daí percebe-se um pouco de satisfação no seu interior. Segundo os gurus da área da Administração e afins falam que as pessoas que estão no trabalho pensando somente na remuneração, significam aspecto forte, um meio para o funcionário procurar outro trabalho, ou seja, o colaborador usa aquela organização provisoriamente enquanto não tem outro.

Nos estudos pesquisados percebem-se no contexto da gestão de pessoas, que existem quatro fatores, além do salário, que fazem com que o profissional sinta-se satisfeito, são os seguintes: status, fazer a diferencia no mundo, usar seus talentos e colocá-los em prática da forma que realmente almeja. As pessoas buscam constantemente um significado para seu emprego e quando não conseguem estas ficam insatisfeitos.

Todavia, por que em pleno século XXI surgem ainda tantos questionamentos sobre a insatisfação no emprego? Percebe-se que os fatores que agregavam valor, sentido à vida migraram para outra área, esferas sociais para o trabalho. Ou seja, em um passado próximo, as pessoas não tinham chances escolher onde trabalhar. Daí as pessoas conseguiam encontrar felicidade na religião, a qual considerava algo muito importante e na vida em comunidade. Por outro lado, as pessoas certo tempo para cá começaram a diminuir o contato com a religião, passaram a viver nas grandes cidades, fazendo com que as pequenas cidades desaparecessem. Com isto, o trabalho foi

ganhando espaço, se tornando mais importante na sociedade, tendo um significado maior.

Vive-se num verdadeiro paradoxo, ou seja, hoje existem mais oportunidades de trabalho, mas mesmo assim vivemos angustiados, no qual temos mais possibilidades, porém somos extremamente frustrados. O consumidor vive no espaço de tentação entre as variedades de roupas, modelos, tecidos etc. Tem-se tantas possibilidades de escolhas, uma gama de produtos e, mesmo assim não somos felizes.

Com o acentuado da realização do trabalho, o crescente aumento de nossas expectativas das escolhas. O ponto é saber lidar com o desconforto de viver para realizar seu sonho, bem como a busca incessante da plena e eterna de uma identificação pessoal e profissional. Algo que não existe, um mito por completo. Isso porque não existe identidade imutável e, justamente, à medida que trabalhamos, mas as frustrações pelas coisas que nos movem.

No cenário em que interagimos sabe-se que não existe uma única identidade, que as pessoas são mistas, “insaciáveis”. A satisfação no trabalho é uma relação do que o indivíduo deseja, espera do seu trabalho, o que ele percebe ou pensa está obtendo com ele. Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais elevada é a qualidade de vida no trabalho e, principalmente, o rendimento organizacional.

Sabe-se que ninguém motiva ninguém, contudo, este momento é de apresentar e fazer lembrar ao colaborador que ele é o capital humano mais importante de qualquer organização, que a organização só tem funcionamento através das pessoas que ali trabalham. Se o seu corpo de pessoas está com “gás” com certeza a empresa conseguirá alcançar seus resultados. O servidor precisa ser incentivado e está satisfeito com seu local de trabalho, sabe-se que é muito difícil, uma tarefa árdua, mas, deve-se pensar que, lida-se com um ser que está em constante transformação/reconfiguração, que hoje tem-se uma necessidade, que depois se transforma em desejo e que nunca estar satisfeita por completo, quer sempre mais. Com isto, as organizações devem estar atentas, fazer um estudo criterioso das pessoas, porque as pessoas que são a base da organização, ela que faz a máquina mover. E sim, esta “base” estiver com o “gás” desmotivado, pode-se até conseguir alcançar alguma coisa pela metade, contudo, não terá o esforço total, a tão almejada “Eficácia”.

Os verdadeiros líderes dentro de uma organização têm um papel crucial na estimulação e desenvolvimentos de competências individuais de seus liderados, comumente com o

clima organizacional que é um fator preponderante para o equilíbrio das sensações dos funcionários. O clima organizacional corresponde às percepções sentidas pelos colaboradores no ambiente de trabalho, na qual influencia diretamente na motivação dele. Se positiva ou negativa acaba, impactando na maioria, na qualidade e produtividade do trabalho executado.

Hamel (2007, p.7) explica que em meio às grandes abarcações de mudanças percebe-se que infelizmente, a gestão moderna ainda percorre aquele estilo antigo, indo contra ao avanço da maturidade, de mente aberta para os novos conceitos. Todavia, volta aos velhos paradigmas que nos restringem a novos desafios, levando-nos novamente à senescência, às situações aflitivas e dilemas que demonstram processos limitados, com rotinas, chefes que não aceitam o novo potencial evolutivo.

Os estilos de liderança visualizada e discutidos são bastante relevantes para um estudo preciso sobre o que venha ser um líder (chefe) autocrático que fixa suas decisões, não aceita mudança; o democrático que dialoga conjuntamente com seu grupo e debate suas decisões e o liberal, digo que é mais um facilitador, que está ali para apoiar discutir, debater o que vem a ser melhor para sua equipe.

Lapolli (2010, p.33) aborda que os líderes devem estimular as pessoas a desenvolver competências individuais, assim como desenvolver competências essenciais para criação e posterior sucesso da estratégia, assim como o setor de gestão de pessoas, que deve facilitar e desenvolver ferramentas que facilitem esse processo.

O clima organizacional, o estilo de liderança influencia bastante no comportamento das pessoas no seu âmbito de trabalho, bem como externo a ela, fazendo com os funcionários se sintam na maioria, incompetentes, inúteis, fracassados. Há um abalo sísmico na vida dos profissionais que querem mudança, que querem opinar, querem ser ouvido, ter um espaço no qual possam desabafar, externar sua insatisfação ou até mesmo projetar algo para o bom andamento da organização.

Na área de Administração de pessoas é comum observar vários conceitos, inclusive sobre a temática em questão. Maximiano (2009) chama a atenção para duas concepções atribuídas a clima organizacional. Para o autor, desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta como as pessoas se sentem em relação à organização. O autor também considera que em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização

e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Na contemporaneidade, algumas empresas vêm tentando driblar os velhos paradigmas, as quais buscam-se solucionar as aflições dos funcionários, mudarem alguns conceitos. Porém, volta-se à realidade e percebe-se que a solução, que não acontecerá com rapidez, terá início quando, de um lado os gestores tomem o caminho do respeito aos seus subordinados/colaboradores, não pensar somente nos lucros da empresas, mas que isto está atrelado a sua essência principalmente, que é o seu quadro de colaboradores. Além de direcionar atenção para o setor de Recursos Humanos, que não é apenas o local que trata da folha de pagamento, mas que serve como assistência social, treinamento, desenvolvimento, psicológica com dignidade, passando a valorizar efetivamente seus funcionários, respeitando seus horários, salários justos e condizentes com suas funções, equipamentos, móveis e locais de trabalho adequado.

Segundo Lapolli (2010, p.87) Nesse sentido, a gestão de pessoas se distancia cada vez mais de uma clássica administração de recursos humanos que reduz as pessoas a uma dimensão de recurso produtivo para uma concepção de gestão na essência humana, a gestão por competência.

É de extrema relevância que o clima organizacional e a liderança estejam atrelados, pois só assim, teremos um nível de satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente haverá uma satisfação na produtividade. Não estamos aqui para dizer que o funcionário estará motivado completamente, uma vez que motivação é algo /força motriz que move o individuo a realizar/fazer algo e, este impulso está relacionado a fatores externos e principalmente intrínsecos, pois o ser humano é instável, insaciável.

Nos estudos pesquisados, vêem-se, o quanto o clima organizacional afeta o equilíbrio da eficiência organizacional, impactando diretamente na satisfação e moral comportamental dos funcionários. Além disso, podem-se observar nas organizações diversas questões relevantes para a mensuração e identificação de atitudes dos funcionários como o conformismo, responsabilidade condições de trabalho, remuneração, liderança, apoio empresarial, os programas e as práticas da empresa.

Nos novos tempos percebem o fator remuneração e a condição de trabalho é importante, mas não são suficientes para promoção da motivação, mas precisam-se ser satisfatória para não acabar desmotivando mais ainda as pessoas. Diante disso percebe-se também que os fatores responsabilidades e reconhecimento são o que realmente

promovem uma motivação efetiva.

Percebe-se ainda que na contemporaneidade, os funcionários querem ter seu espaço, opinar, que essas sejam aceitam e colocadas em práticas. Isso é uma questão que todos os trabalhadores querem, seja privada ou pública. Um ponto a pontuar, é a parte que o funcionário público tem um regime de trabalho, que termina engessando com seu excesso de burocracia, vedando o espírito criativo e a iniciativa, uma vez que estabelecem normas que prevêm o que é permitido e o que é proibido de ser feito. Fazendo uma analogia percebe-se que, o funcionário da empresa privada tem mais autonomia e incentivo funcional do que um colaborador de organização pública.

Segundo Lapolli (2010, 79) gerir pessoas é um processo árduo, porém não é difícil desde que seja estabelecido um relacionamento de acolhimento e oferecido ambientes adequados que possam influenciar a gestão de pessoas de maneira harmoniosa, equilibrada e eficiente.

Com os aportes teóricos estudados, pode-se visualizar na contingência atual, mudanças drásticas sobre a importância do clima organizacional, pois é possível percebermos melhorias das relações de trabalho entre patrão e subordinado.

4 Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a influência do clima organizacional na satisfação do trabalho na organização pública e privada, apontando melhoria e otimização para que os funcionários dessas organizações tenham mais motivação e prazer em fazer parte desse ambiente de trabalho. Estruturado através de seções, que versavam sobre o clima organizacional, satisfação no trabalho, trouxe à tona variáveis que influenciam de fato no espaço de trabalho de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Nos estudos realizados observa-se que um dos fatores preponderantes a insatisfação e que acaba desmotivando os funcionários públicos ou de empresa privada são os seguintes requisitos: a estrutura organizacional, baixos salários; o não reconhecimento das atribuições, o qual são incumbidas; falta de sistema de mérito que reconheça o bom funcionário; ausência de incentivos; excesso de burocracia e algumas condições físicas de trabalho inadequadas.

A pesquisa bibliográfica demonstrou algumas conclusões sobre o que os funcionários

esperam dos seus gestores/líderes, que detenham algumas posturas relevantes no âmbito organizacional, que são relevantes na estimulação e valorização do colaborador:

- Assuma seu papel de líder, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos de seus liderados.
- Estreitar o relacionamento com os subordinados, ocasionando em uma gestão mais abrangente com o objetivo de conhecer e saber como integrar os diferentes setores.
- Saber tomar decisões importantes, identificando os problemas, reunindo informações relevantes que permitam basear-se e não em emoções, pensar em todas as possibilidades de erros, não deixando que a insegurança de aproveitar a chance de aplicar a correção.
- Que saiba utilizar o feedback, fornecendo informações críticas aos seus liderados no sentido de ajustar o desempenho e/ou performance, objetivando o aperfeiçoamento, permitindo que o individuo melhores suas ações em um nível de eficiência, eficácia e efetividade.

Com isso, percebe-se o quanto os estímulos intrínsecos e extrínsecos podem gerar um processo de resignação e desestímulo a criatividade dos funcionários no ambiente organizacional. A falta de um simples sistema eficiente de reconhecimento, que estimule e valorize o bom desempenho do colaborador é um dos requisitos impactantes. É fundamental que se atente que o comportamento do individuo colaborador não é movido simplesmente por uma relação custo-benefício, posto que as pessoas são dotadas de sentimentos, memórias e valores que afetam seu comportamento de forma terminante tanto para o sucesso ou fracasso organizacional.

Assim, com o presente estudo podemos constatar o quanto o clima organizacional e seus fatores influenciam no estado relacional, comunicacional das organizações. A partir deste minucioso artigo pretende-se realizar outras pesquisas, para que possamos estar contribuindo para o desenvolvimento de aportes com concepções a serem utilizadas no ambiente organizacional e, que venham corroborar para que os gestores dêem um olhar mais sensível para o seu corpo humano, que são a “raiz” para o desenvolvimento e sucesso das empresas.

Referências

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ARAUJO, César Luis G. de. *Gestão de Pessoas*. – São Paulo: Atlas, 2006
- BAUER, Ruben, Agostinho Esteves Márcia, Predebon José. *Convivialidade: a expressão da vida nas empresas*. – São Paulo: Atlas, 2002
- DÉBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. -1. ed. Contraponto Editora, 1967.
- HAMEL, Gary. *O futuro da Administração*. –Rio de Janeiro: Campus, 2007 -4ª reimpressão.
- KAFKA, Franz. *A metamorfose*. 1. ed. – Editora: Companhia das letras, 1997.
- LANE, Silvia T. Maurer. *Psicologia social: o homem em movimento*. – 13. Ed. – São Paulo: Brasiliense, 1994.
- LAPOLLI, Juliana, Edis Mafra. *Gestão de Pessoas na atualidade: investindo no capital humano*. – Florianópolis: Pandion, 2011
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade Total em serviços*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LUZ, Ricardo Silveira. *A qualidade do Atendimento e o clima Organizacional*, disponível em WWW.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/
- MARQUES, Fernanda. *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências* – Brasília: DDG/ENAP, 2005.
- MASI, Domenico de. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*, -3. Ed – Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: ed. da UndB, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. - 6. ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, Cesar. *A NeoEmpresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. São Paulo: Integrate Editora, 2012.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.440Pag.
- VARGAS, Mario Liosa de. *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da cultura*. -1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.