

CLIMA ORGANIZACIONAL

Ana Carolina Aguiar¹, Anderson Ap. Fernandes², Camila de Oliveira³, Driely Aline Sartor⁴, Jefferson Trizotti⁵, William Julio⁶ e Beatriz Machado⁷.

RESUMO

Clima Organizacional está cada vez mais implantado dentro das empresas, organizações, porém a cada dia que passa as empresas estão se preocupando mais com seus funcionários, com o que eles pensam as opiniões, o ambiente de trabalho, a comunicação e todos os fatores envolventes e influentes no desenvolvimento do trabalho. Com o estudo de alguns pesquisadores e estudiosos, as empresas começaram a aplicar alguns métodos de clima organizacional que conseqüentemente começaram a dar resultados. O presente artigo tem como objetivo compreender a importância da utilização do clima organizacional nas empresas. A pesquisa assume a forma de pesquisa bibliográfica, foi realizada no período de setembro a outubro de 2012, os principais autores foram: Ana Carolina Aguiar, Peter Drucker, Aline de Souza Bezerra. E a partir do levantamento realizado, observou-se que a partir do momento que esse método está é aplicado e se expande cada vez mais nas empresas, no entanto quando os funcionários estão bem, em um ambiente favorável, com uma comunicação saudável e um convívio tranquilo a produção será totalmente mais produtiva mais satisfatória e principalmente atingirá todas as expectativas de produção e qualidade da empresa.

Palavras-chaves: Clima Organizacional, Desenvolvimento, Produção, Qualidade e Comunicação.

ABSTRACT

Organizational climate is increasingly deployed within companies, organizations, but with each passing day the companies are concerned more with its employees, with what they think the opinions, the work environment, communication and all the surrounding factors in the development of the work. With the study of some researchers and scholars, the companies began to apply some methods of organizational climate that consequently started giving results. This article aims to understand the importance of the use of the organizational climate in companies. The research takes the form of bibliographical research, was held in the period from September to October 2012, the main authors were: Ana Carolina Aguiar, Peter Drucker, Aline de Souza Baloch. And from the survey, it was observed that from the moment this method is applied and expands increasingly in companies, however when employees are

^{1,2}, ³ e ⁶ Bacharelado em Ciências Contábeis, pela faculdade de Jandaia do Sul-Fafijan. Email: anacarollina.aguiar@gmail.com, anderson.velhinho@hotmail.com, camila_camila92@hotmail.com e william_julio-221@hotmail.com.

⁴ graduando e Tecnólogo em gestão de Cooperativas 2010, Pós em MBA 2011 e bacharelado em Ciências contábeis-Fafijan. Email: drielydenez@hotmail.com

⁵ técnico em Agropecuária 2003 e graduando Ciências Contábeis-Fafijan. Email: jtrizotti@hotmail.com

⁷ Graduada em Psicologia, Pós-graduada em Alfabetização, Mestre em educação, Docente do curso de graduação de ciências contábeis – Fafijan. Email: byam_166@hotmail.com

fine, in a favorable environment, with a healthy communication and a peaceful coexistence will be fully production most satisfactory and most productive mainly will reach all expectations of production and quality of the company.

Keywords: organizational climate, development, production, quality and communication.

1. INTRODUÇÃO

Nesse artigo irá-se retratar o tema de clima organizacional que atualmente está supervalorizado nas empresas como fator de pesquisa do comportamento humano e nas relações de trabalho, além de ser um tópico que esta em alta no mercado e em todos os setores desde a produção até a presidência de uma empresa, uma organização ou instituição.

Porém o ambiente de trabalho do homem hoje em dia tem que ser favorável tranquilo e principalmente quais as opiniões dos funcionários e se eles têm alguma sugestão a fazer, mas porque toda essa preocupação hoje em dia com os funcionários? Sabe por quê? Por que eles que são o principal, o coração da empresa diria, sem estes não há produção, não há venda e simplesmente o lucro da empresa.

A partir do momento em que a empresa começa a se interessar pelas opiniões e sugestões de seus funcionários, colaboradores, empregados e todos envolvidos no processo de trabalho, produção, de RH e todos os outros departamentos. A empresa começara ver o resultado positivo e satisfatório, que como consequência positiva é até um ponto a mais para os integrantes desta empresa, onde começara a atingir as metas e objetivos desejados pela empresa.

2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação segundo Aguiar (2012,p.5),é o conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. É acreditando neste conjunto de fatores que existe dentro de cada um de nós e que faz com que determinemos nosso jeito de ser e estar na vida que conseguimos alcançar aquilo que desejamos.

Motivação é um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa desenvolve suas capacidades humanas dependem da sua motivação – seus desejos, carências,

ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma.

Motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Os autores pesquisados cada um tem um conceito ao se relacionar em motivação, como exemplo citamos três autores com seus conceitos:

Segundo Abraham Maslow, (1943):

[...] cada pessoas tem uma necessidade para alcançar a satisfação e se sentir motivado, por exemplo, primeiramente tinha que suprir suas necessidades fisiológicas como sono, comida, agua, respiração, excreção e outras.

De acordo com Frederick Herzberg, (1959):

[...] em um ambiente de trabalho tem tanto os fatores motivacionais de satisfação como os de insatisfação, por exemplo os fatos motivadores dentro de uma empresas são crescimento, responsabilidade, reconhecimento e realidade. E os de insatisfação são: condições de trabalho, salario, ambientes com mau relacionamento, segurança e entre outros.

Conforme Mc Gergor, (1960): “A teoria X identifica e demonstra as pessoas preguiçosas e desmotivadas. Enquanto a teoria Y demonstra as pessoas motivados, animadas e esforçadas com o trabalho”. E cada pessoa tem expresso em seu DNA um comportamento diferente. Porem e normal o comportamento diferentes das pessoas.

Motivação entende-se como um fator de propulsão ao individuo, porém para o individuo ter motivação ele deve estar em um ambiente favorável, ser reconhecido pelo seu esforço e dedicação e pelas suas responsabilidades. Pois não é somente o salario que motiva um funcionário e principalmente em dialogo positivo e simplesmente um parabéns faria e faz toda a diferença a um funciona

2.1 IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO

O sucesso de uma empresa depende do conhecimento geral do quanto os seus colaboradores se sentem ou não motivados. Adaptar uma estratégia voltada para a motivação é essencial.

A motivação dentro das organizações é muito importante, pois profissionais motivados conseguem atingir melhor suas metas, as empresas nos dias de hoje buscam profissionais que estão felizes consigo mesmos porque esses têm uma força propulsora que os auxiliam a atingir seus objetivos. Daí que seja importante que as organizações saibam como incentivar os seus funcionários, cada um individualmente, para que as necessidades de todos enquanto profissionais sejam ouvidas.

Segundo Caio Lauer, (2012)

o retorno financeiro há tempos não é o fator que mais influencia na motivação de um profissional. O mercado de trabalho está cada vez mais dinâmico e fatores como desafios e o desenvolvimento na carreira impulsionam muito mais os indivíduos a alcançar resultados. A empresa tem responsabilidade direta neste processo motivacional quando falamos de visão de futuro da organização e objetivos dentro de uma trajetória profissional. A motivação está muito ligada aos anseios, desejos, sonhos e objetivos do profissional.

Grande parte das organizações acredita que a parte financeira é o principal elemento de motivação das pessoas. Num primeiro momento essa idéia deu certo, no entanto os modelos motivacionais evoluíram em seus pensamentos, porém todos agregaram antigos modelos mentais.

Cada perfil profissional demanda um reconhecimento ou recompensa diferenciada. Alguns se motivam em superar desafios, romper alguns limites impostos pela organização ou pelas atividades do dia a dia. Neste contexto, é importante que a companhia ofereça condições para tal, como aprendizado e aprimoramento contínuos por meio de cursos e novas empreitadas. “Para estas pessoas, não é um alto salário que vai trazer motivação. A empresa deve compreender quais são os fatores que estimulam este tipo de profissional e direcionar as ações para aquilo que é esperado”, aponta Waleska Farias, Executiva, (2012).

A possibilidade de fazer carreira dentro de uma corporação ainda é um dos fatores que motivam bastante. Algumas pessoas precisam ter a informação clara de quando e como elas podem se tornar um líder, por exemplo. Do contrário, profissionais com este objetivo não

perduram muito tempo nas companhias. “Um plano de carreira transparente é essencial para o indivíduo saber como deve evoluir e conduzir seu ofício da melhor forma para ele e para a organização”, diz Marcello Farias Dias, Executivo, (2012).

Diante destas duas afirmações, entende-se que é preciso, que os gestores tenham uma boa relação com os seus colaboradores e se demonstrem interessados no trabalho desenvolvido por eles. Todos os funcionários devem sentir-se acompanhados e, ao mesmo tempo, vejam o seu trabalho reconhecido pelas chefias. O que é vantajoso para o colaborador e para a empresa que lucra com a nova atitude do funcionário.

2.1.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E AS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIA O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS.

Conceitua-se como “Clima Organizacional” a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade. (RIBEIRO,2012)

A direção da empresa determina com o auxílio de especialistas o que acredita ser um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores. Para determinar esse padrão, são considerados aspectos como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros possíveis fatores que podem ser acrescidos à pesquisa do “Clima Organizacional”.

Como a grande maioria das ferramentas da qualidade, o “Clima Organizacional” também é uma ferramenta estatística e, a exemplo das demais, procura detectar e apontar distorções no processo administrativo, para análise e ponderações da direção das empresas que, se for o caso adotará medidas corretivas, antecipando-se a futuros problemas, neste caso, relacionais.

Note que o padrão ideal do “Clima Organizacional” é determinado pela direção da empresa, o que nem sempre agrada e atende aos anseios de seus colaboradores. Algumas empresas já evoluíram nesse aspecto sendo representados, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional, em comum acordo com os colaboradores.

Para que o processo de estabelecimento do ponto ideal do “Clima Organizacional” seja utilizado corretamente, a direção da empresa e a equipe devem estar conscientes,

engajadas e desprovidas de quaisquer bloqueios, para encontrarem solução que atenda a todos os interesses. As equipes deverão buscar de forma racional, madura e negociada o ponto de equilíbrio que satisfaça as partes.

Essas variáveis submetidas à avaliação buscam medir a satisfação dos empregados com os diversos aspectos organizacionais tais como o relacionamento hierárquico, o volume de serviços individual e coletivo, as expectativas individuais relativamente à carreira e à qualidade de vida, as relações interpessoais no trabalho, a fluidez no processo organizacional e a satisfação e motivação individual e coletiva.

Portanto, o Clima Organizacional é mais uma ferramenta disponível para o gestor no processo organizacional e administrativo das empresas. Permite que a direção encontre distorções setoriais que possam afetar seu desempenho organizacional. Problemas de relacionamento são comuns, cabe ao gestor analisar as respostas para verificar algum ponto que necessite ser corrigido para que o processo produtivo da empresa se mantenha isento de incompatibilidades relacionais e insatisfações pessoais.

Pode-se afirmar que nas empresas que buscam ter um grande desempenho financeiro no mercado terão que investir na capacitação e melhor mão de obra especializada e buscar um clima de satisfação a todos os colaboradores, indiretamente ou diretamente, desta maneira terá uma chance da ascensão.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DAS PESSOAS

Clima organizacional é um tema que está sendo muito abordado nas empresas atualmente, pois hoje as empresas estão visando seus funcionários porém se os funcionários não estiverem satisfeitos com o ambiente de trabalho a comunicação e todos os aspectos envolvidos e funcionários não trabalharão de acordo e não atingirão o rendimento esperado pela empresa. Assim a empresa não atingirá suas metas estimadas.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. Porém as pessoas e as organizações são interdependentes, pois o fato que as organizações necessitam do esforço e do bom trabalho realizados pelas pessoas, da sua criatividade, raciocínio, dedicação e principalmente a força de vontade de trabalhar bem o orgulho do que faz.

No entanto a partir do momento em que você trabalha bem, seu trabalho será reconhecido, prestigiado e estará bem sucedido. A partir do momento em que a empresa se importa em saber as opiniões de seus funcionários, como estão e tantos outros porém os

funcionários trabalham melhor onde a empresa retém seus talentos e sem dizer que é menos estressante para os funcionários e até a diminuição de doenças psicossomáticas, fazendo com que o trabalho renda e produza mais e com qualidade de vida.

2.2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A expressão Clima Organizacional designa a percepção coletiva que os colaboradores têm do ambiente da organização na qual trabalham e indica o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como o modelo de gestão implementado, a missão e objetivos organizacionais, e as políticas de Recursos Humanos seguidos (avaliação de desempenho, política de carreiras, política de remunerações, valorização profissional, etc). Este ambiente que condicionada e determina o clima, é também fortemente influenciado pela cultura organizacional, ou seja, pelos valores, crenças, normas e princípios. Como se nota, existe uma idéia em comum nas definições acima: em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpretar tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

O clima organizacional é definido por Abbey & Dickson (1983) *“como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades”*.

Também não se pode esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de

alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontram cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

2.2.2. GESTÃO DAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI

No cenário atual encontra-se evolução e transformação a todo o momento, o mercado está cada vez mais exigente e cobrando cada vez mais das pessoas e dos profissionais. Tem-se que tornar pessoas e profissionais maleáveis e flexíveis às mudanças. E com as empresas não são diferentes e sim mais cobradas, pois as empresas estão tendo que se adaptar a esta transformação comparadas às gestões e direções do século XX.

No século XX a gestão das empresas era mais direcionada a uma única pessoa mais autoritária e “mandona”, hoje esta visão está mudando, atualmente as empresas estão visando um fortalecimento da democracia funcional. Com as opiniões dos integrantes, funcionárias e participantes da empresa, esta se torna muito mais sólida e resistente, pois o funcionário tem um reconhecimento e se sente importante, pelo fato de poder estar dando opiniões na empresa, sendo também para o melhoramento dos próprios funcionários.

As empresas transformarão suas estruturas, buscarão maior relacionamento interno. A valorização das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações mudará o cenário, segundo, Aloísio Antonio Carneiro. Nessas comparações podemos notar a diferença da evolução do mercado atualmente.

Segundo Humberto Dalsasso (2008), vê-se, então que a sobrevivência da empresa num ambiente mutante, em constante e rápida evolução, exige grande capacidade de adaptação estratégica, pressupondo a grande capacidade de percepção e reação/pró-ação, com inovação constante, tanto tecnologia quanto de gestão.

A partir do momento dessa revolução e da transformação do mercado de trabalho que está tão detalhista cada vez minuciosa com os departamentos das empresas e principalmente dos setores do RH.

2.2.3 CENÁRIOS: A GESTÃO EMPRESARIAL E O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS BRASILEIRAS

O cenário da nova gestão empresarial tem uma tendência a fazer com que o ambiente das organizações tenha uma busca por inovações tecnológicas e amplo conhecimento, poder de decisão.

Tendo capacidade de criar novas maneiras de ser competitivo no mercado buscando basear-se em análise de um cenário diferenciado, elevando a capacidade da empresa no âmbito nacional.

Com uma inovação gerencial a empresa tem como se posicionar há frente do seu concorrente tendo uma maior chance de crescimento independente da sua atividade comercial. Na gestão por objetivo, Peter Drucker diz que a gestão precisa de planejamento, avaliação através de valores quantitativos. Entre suas ideias sempre afirmou que a empresa que conseguir vender o serviço ou produto certo para o cliente certo com um preço adequado e uma distribuição correta no momento oportuno pode ser bem sucedida no mercado.

Na constante evolução da gestão empresarial tem-se que sempre buscar novas dinâmicas de aprendizagem ampliando o conhecimento reinventando maneiras de obter o maior espaço no mercado possível.

2.3 – A MOTIVAÇÃO COMO UM FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A motivação hoje em dia é a palavra chave dentro das grandes e pequenas empresas por todo canto do mundo. Numa empresa onde há motivação para os funcionários eles irão ter um maior desempenho em suas funções, essa motivação pode ser passada de vários modos aos funcionários, como: bons salários, plano de carreira, ótimas instalações e ambientes agradáveis entre outros.

Dentro deste conceito pode-se citar alguns pensadores.

Segundo Maximiano (apud, BEZERRA, 2012) a motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa, o próprio ainda cita 3 (três) características da motivação:

- **Direção:** o objetivo do comportamento que motiva.
- **Intensidade:** a magnitude ou força dos motivos.
- **Permanência:** o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Essas características são essenciais dentro de uma empresa, é função do administrador passar de forma coerente e específica as metas que a empresa deseja conseguir aos funcionários para que as funções desenvolvidas saiam como desejadas, a cada meta conseguida uma motivação a mais.

Segundo Chiavenato (apud, BEZERRA, 2012) a teoria comportamental baseia-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização.

Outro que não se pode deixar de citar é Maslow, onde este colocou em uma pirâmide as necessidades humanas que estão organizadas em níveis de importância e influência que são:

- **Necessidades fisiológicas:** relacionado às necessidades que nasce com o indivíduo, como a necessidade de alimentação (fome e sede);
- **Necessidade de segurança:** relacionado à estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo;
- **Necessidades sociais:** relacionado à aceitação, afeto, troca de amizades, associação;
- **Necessidade de estima:** relacionado a sentimentos de auto confiança, aprovação social e de respeito, de status, etc.;
- **Necessidades de auto realização:** se encontra no topo da pirâmide, relacionado com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial.

2.3.1 Pirâmide de Maslow



Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Fonte: Chiavenato

Segundo o autor (apud, Pereira, 2012) A motivação ainda pode ser INTRÍNSECA OU EXTRÍNSECA.

- **Motivação intrínseca:** é aquela em que a ação é um fim em si mesmo, ou seja, vem de dentro da pessoa, exemplo: escutar um elogio de seu superior, gerente.
- **Motivação extrínseca:** surge de fatores externos do dia-a-dia, exemplo: a pessoa busca como motivação o recebimento de prêmios, bônus, sempre atrás de uma recompensa.

A motivação é essencial, funcionários motivados é igual a lucro imediato e é isso que as empresas estão atrás, buscando sempre novas alternativas de motivar seus funcionários para que ambos consigam seus objetivos.

3. CONCLUSÃO

Como foi abordado e argumentado o tópico de clima organizacional nas empresas, que hoje é uma ferramenta importantíssima para ser trabalhados nas organizações de hoje em dia, e com o desenvolvimento e a globalização do mundo tão acelerado precisa-se de ferramentas e instrumentos que tornem as empresas e os profissionais mais ágeis e competentes.

A partir do momento em que se está em plenas mudanças e transformações tem-se a necessidade de expressar e opinar pelo que será melhor e mais apto para as empresas e colaboradores, porém tem-se que estar em um ambiente saudável, tranquilo e principalmente agradável e de ótima comunicação entre os integrantes de serviço.

No entanto para poder-se ter uma agilidade e produtividade deve-se esta em um lugar adequado, pois tudo que esta em ao redor de alguma forma acaba interferindo na produção. O Clima organizacional na verdade estuda os lugares de trabalho se estão adequados e aptos para a produção da empresa.

REFERÊNCIAS

Aguiar, Ana Carolina, et al. *Motivação*. Trabalho apresentado na disciplina de Psicologia Aplicada no curso de Contabeis da Faculdade de Jandaia do Sul, 07 de setembro de 2012.

Cooper, Cary e Rothmann, Jan. *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. RJ: Elsevier, 2009.

Drucker, Peter. *Administrando o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1996.

Handy, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Moritz, Gilberto de O. *Análise de cenários para tomada de decisão*. Apostila Mimo. Florianópolis: UFSC, 2001.

Nadler, David A & Tushman, Michael. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Nash, L. Laura. *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. (Nova York: 1993).

Porter, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Siqueira, Mirlene M.M.(et al). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAUER, Caio; FARIAS, Waleska; FARIAS, Marcelo. *Motivação* Disponível:<<http://motivar-engajar.blogspot.com.br>>. Acesso em 13 de outubro de 2012.

BEZERRA, Aline de Souza. *Motivação*. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>> Acessado em: 15 de outubro de 2012.

PEREIRA, Lisane Julie Andrade. *Clima Organizacional: A Influência na motivação dos funcionários*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/clima->

[organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>](#) Acessado em: 15 de outubro de 2012.