



Universidade Politécnica

A POLITECNICA

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

**ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA
ORGANIZACIONAL NO MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E
DESPORTOS**

Martinha José Pereira Mulungo

Maputo, Maio de 2012



Universidade Politécnica

A POLITECNICA

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

**ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA
ORGANIZACIONAL NO MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E
DESPORTOS**

Martinha José Pereira Mulungo

Maputo, Maio de 2012

PARECER DO TUTOR

Tendo acompanhado o processo de elaboração do trabalho de fim-de-curso da estudante Martinha José Pereira Mulungo intitulado “**Análise dos Factores Influenciadores do Clima Organizacional no Ministério da Juventude e Desportos**” na qualidade de tutor, e observados os requisitos científicos necessários para a sua submissão a um Júri de Defesa da Politécnica, sirvo-me da presente para solicitar à Exma. Direcção da Instituição para aceitar a sua inserção no conjunto dos trabalhos a serem objecto de defesa na época académica em curso.

Maputo, 10 de Maio de 2012

O Tutor

Dr. Alberto S. Simão

Resumo

Estudar e identificar o Clima Organizacional de uma organização é de fundamental importância para demonstrar os mecanismos que afectam os sentimentos dos membros nela inseridos, sendo a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o desempenho das pessoas, estando intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O presente estudo teve como objectivo, definir quais os factores que influenciam a satisfação do clima organizacional entre os funcionários do Ministério da Juventude e Desportos. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa quantitativa, cuja colecta dos dados se deu por meio de aplicação de questionários estruturados. Foram aplicados questionários a 65 funcionários do MJD, respondidos na totalidade. Os resultados apresentaram informações inerentes à satisfação pessoal com ênfase à liderança e recursos humanos, sendo que no geral o clima organizacional na instituição é positivo, com altos índices de satisfação no seio dos funcionários.

Palavras-chave: Satisfação, recursos humanos, liderança, clima organizacional e cultura organizacional

Dedicatória

Agradecimentos

Agradeço a Deus em primeiro lugar que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, pela força, coragem e vontade de vencer.... sem fé.... nada seria de mim.....

Agradeço a minha Mãe Teresa Mateus, minha filha Teresa Janet, Minha irmã Aliaquima, meus sobrinhos Sherren, Keven e Edna, minha prima Flávia Mateus e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Agradeço aos amigos e colegas do Grupo de Choque, ao ponto 24, pelo incentivo e apoio constante.

Ao professor Alberto Simão, pela orientação.

INDICE

Resumo.....	I
Dedicatória.....	II
Agradecimentos.....	III
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição do Problema e Relevância do Estudo.....	2
1.2 Objectivos.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 Gestão de Pessoas.....	4
2.1.2 Importância do Ser Humano nas Instituições.....	5
2.2 Cultura Organizacional.....	6
2.3 Clima Organizacional.....	7
2.3.1 Origem do Clima Organizacional.....	8
2.3.2 Importância do Clima Organizacional.....	9
2.3.3 Dimensões do Clima Organizacional.....	10
2.4 Avaliação do Clima Organizacional.....	14
3. METODOLOGIA.....	16
3.1 Método.....	16
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	16
3.3 Processo Amostral.....	17
3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	17
3.5 Análise e Tratamento de Dados.....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	19
4.1 Perfil Demográfico dos Funcionários.....	19
4.2 Análise do Clima Organizacional.....	26
5. CONCLUSÃO.....	32
Bibliografia.....	34
Anexos.....	37

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Segundo Grohamann (1999), a base de qualquer trabalho com os funcionários de uma instituição deve ser a consciencialização, o envolvimento e o compromisso de todos na realização dos objectivos da mesma. Porém, a grande barreira a ser superada reside no facto de que para qualquer funcionário realizar um bom trabalho é necessário saber, poder e mesmo querer fazer.

Este, afirma ainda que *Saber fazer* é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude, o que é desenvolvido através da formação/capacitação. *Poder fazer* é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. E *querer fazer* é uma questão que depende da política interna da instituição que influencia o estado de espírito, ânimo e satisfação em realizar o trabalho, ou seja, depende da motivação do funcionário.

Neste contexto, é preciso haver uma reciclagem nas políticas organizacionais, através de incentivos para o desempenho dos funcionários, assim a instituição aumenta a produtividade e a satisfação dos membros da mesma. A necessidade da compreensão das instituições sobre as condições de trabalho oferecidas aos funcionários é fundamental para que as mesmas alcancem seus objectivos sem deixar de se preocupar com as necessidades pessoais de cada funcionário.

Para Chiavenato (2004), os recursos humanos são a chave vital numa instituição. São as pessoas que as fazem e que produzem, e, sem um funcionamento correcto de todo o sistema, a sobrevivência da instituição está comprometida. Para que o sistema realmente funcione e haja uma sintonia perfeita entre os funcionários e a instituição é necessária uma gestão cuidadosa e eficiente. Ele acrescenta ainda que, o ser humano tem objectivos comuns e pessoais que devem ser respeitados e, principalmente dentro de uma instituição, é importante valorizá-los para estimular o crescimento do indivíduo, o qual conseqüentemente contribuirá voluntariamente para o sucesso da mesma.

Portanto, analisar e identificar o Clima Organizacional e os mecanismos que afectam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a organização e as suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desenvolvimento das pessoas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No seu dia-a-dia os funcionários passam a maior parte do tempo trabalhando nas instituições, onde têm a oportunidade de expressar as suas preocupações, não apenas com o trabalho, mas também com a necessidade de experiências visando o crescimento pessoal. Eles querem ambientes de trabalho desafiadores e que forneçam oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.

A variedade de personalidades que compõem uma instituição, assim como a diversidade interdepartamental, geram vários climas internos numa única instituição. Portanto, estudar e identificar o Clima Organizacional de uma instituição é de fundamental importância para demonstrar os mecanismos que afectam os sentimentos dos membros nela inseridos, sendo a base para entender como a instituição e suas práticas administrativas influenciam o desempenho dos funcionários, estando intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.

Na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a realização da pesquisa junto aos funcionários, buscando verificar o seu grau de motivação, satisfação e integração, permite uma análise das diferentes subculturas presentes na instituição, além de identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional. Neste sentido, uma instituição que demonstra interesse em avaliar os factores que influenciam as variáveis encontradas no Clima Organizacional, torna-se uma instituição propícia a valorizar a estrutura humana que a ela pertence, flexível na influência ambiental sobre a motivação dos seus funcionários.

No caso do Ministério da Juventude e Desportos (MJD), cujas atribuições são conferidas pelo Decreto Presidencial n.º 12/2000, de 28 de Julho (Após a Independência Nacional, a Educação

Física e Desporto por força da Portaria nº39/76, de 14 de Fevereiro, esteve integrada no Ministério da Educação e Cultura como unidade orgânica específica denominada Direcção Nacional de Educação Física e Desportos), não existe nenhum registo de uma pesquisa relativa à análise do clima organizacional, é oportuno desenvolver este tipo de estudo para detectar a influência que o ambiente organizacional tem sobre o comportamento dos funcionários, com vista a conferir uma melhoria na qualidade do clima interno para fazer da instituição um bom lugar para se trabalhar.

Questão de Pesquisa

Qual o nível de satisfação dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos relativamente ao Clima Organizacional da Instituição?

1.2 OBJECTIVOS

1.2.1 Geral

- ✚ Analisar os factores organizacionais que influenciam na motivação e na satisfação no trabalho dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos (MJD).

1.2.2 Específicos

- ✚ Analisar o perfil demográfico dos funcionários do MJD;
- ✚ Aferir quais os factores que contribuem positiva e negativamente para a melhoria contínua do clima organizacional no MJD;

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o objectivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação à gestão de pessoas, clima e cultura organizacional e, principalmente, sobre a motivação e satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No entender de Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição tomada pela direcção da instituição, relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo o recrutamento, selecção, formação/capacitação, recompensas e avaliação do desempenho”. Ela reflecte a cultura da instituição, assim como vários outros factores relevantes, tais como: a estrutura organizacional, os processos internos, a tecnologia adoptada, entre outros.

Chiavenato (2004), aponta três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas:

- ✚ As pessoas como seres humanos e não como recursos da instituição;
- ✚ As pessoas como activador inteligente de recursos institucionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a instituição;
- ✚ As pessoas como parceiras da instituição, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Nesse contexto, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas procura alcançar a satisfação e a motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os mesmos devem receber um tratamento de acordo com os valores que a instituição representa.

2.1.2 IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NAS INSTITUIÇÕES

Como forma de encontrar uma definição sobre o ser humano, as opiniões se dividem entre os que o classificam como homo sapiens – aquele que raciocina e procura compreender; homo ludens - o jogador; homo esperans – que tem esperança ou ainda o homo negans – aquele que pode dizer não e encontrar a verdade – O conceito mais actual trata o ser humano como animal social – o ser capaz de projectar e praticar actividades livres, conscientes e podendo controlar o seu destino (Passos, 2004). Ou seja, o ser humano é aquele em que a motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, possibilidade de desenvolver os seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente.

Segundo Brunelli (2008), as instituições surgem devido a necessidade do homem se adaptar às novas circunstâncias ambientais, de forma a alcançarem os objectivos traçados. Sendo essa adaptação realizada e os objectivos alcançados, a instituição será considerada eficaz e com isso obterá condições de sobrevivência e de crescimento.

Ao contrário do passado, onde o foco residia nos processos, na tecnologia e nos recursos, actualmente as instituições passaram a perceber a importância dos funcionários e a forma como estas são administradas. Além disso, segundo Soto (2002) as instituições identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores das instituições precisam de tratar cada um de forma individualizada. O autor enfatiza que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os funcionários sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

A relação entre o indivíduo e a instituição está sujeita a constantes mudanças; antigamente não havia necessidade de se dizer ao Homem o que fazer, ele já sabia, pois era só seguir os padrões estabelecidos pelos seus ancestrais, e hoje, o indivíduo é regido por regras estabelecidas pelos seus dirigentes; normalmente as pessoas resistem às mudanças, e conseqüentemente, os problemas de motivar as pessoas a trabalhar em grupos tornaram-se mais complexos, daí a

necessidade de se detectar e conhecer o Clima Organizacional experimentado pelos membros que compõem uma instituição (Brunelli, 2008).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Sobrinho e Almeida (2002) a cultura organizacional de uma instituição está directamente correlacionada com o segmento em que esta está inserida, o seu modo de actuar, e de agir, o tratamento que o seu corpo funcional emprega ao seu desenvolvimento. Deste modo, pode-se concluir que a cultura é constituída por todo, um complexo integrado, num processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, que é mensurado pelo resultado do aprimoramento do seu progresso, dos seus valores e crenças.

Chiavenato (2004, p.164), afirma que “a cultura organizacional ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da instituição”.

A cultura de uma instituição se reflecte na forma de gerir as suas funções, no tratamento aos seus funcionários e principalmente na lealdade que esses demonstram à própria instituição, reflectindo desta forma o grau de mentalidade que existe entre dirigentes e funcionários.

Através dos acontecimentos, tanto internos como externos, a cultura da instituição acaba por sofrer alterações. Algumas instituições conseguem modificar sua cultura conservando-se íntegra e com a mesma personalidade; outras, continuam fiéis aos velhos e antiquados padrões. Uma mudança na instituição faz-se mudando todo o sistema no qual as pessoas se encontram, mudando toda a cultura organizacional da mesma.

Souza (1998) aparece com outra proposta de definição de cultura organizacional que é: “o conjunto de fenómenos resultantes da acção humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Para a autora, a cultura organizacional é composta por três elementos. Primeiro, são os preceitos que englobam a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida institucional. Segundo, é a tecnologia, classificada como um

conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive nas suas relações com o ambiente externo. Por fim, o terceiro é o carácter, que seria o conjunto das manifestações afectivas - volitivas e espontâneas dos indivíduos que compõem a instituição.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Vários autores e pesquisadores opinam e comentam sobre o conceito de clima organizacional. Coda (1993), por exemplo, afirma que o clima organizacional é a melhor forma de indicar o grau de satisfação dos membros de uma instituição, em relação a diferentes aspectos da realidade da mesma. Ainda segundo Coda (1998), o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da instituição em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes.

Para Chiavenato (2004) clima organizacional é a propriedade do ambiente capaz de ser percebida pelos membros de uma instituição e que influencia no comportamento destes. Refere-se ao ambiente interno existente entre os funcionários que convivem na instituição e é um dos factores determinantes do grau de motivação dos seus participantes. Villardi, Narducci e Dubeux (2007) definem clima organizacional como o conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma instituição desenvolvem e compartilham que afectam a forma como essas pessoas se relacionam no trabalho.

Graça (2002, p.108) afirma que o “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da instituição e influencia o seu comportamento”.

Para Gil (2001, p. 272), “é sabido que o clima organizacional de uma instituição pode exercer um efeito dramático sobre os funcionários que fazem parte dela”.

De acordo com Souza e Morais (2007), o clima organizacional, define o sucesso e estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados na instituição. Dentro de uma instituição, o clima não é necessariamente percebido da mesma forma por todos os seus membros, em razão das diferenças do sector, de cargo exercido, do género, do tempo de serviço, da natureza das

actividades, das formas de organização do trabalho; perfil da liderança; oportunidades; entre outros factores.

Para Fleury e Sampaio (2002), o clima de uma instituição expressa um conjunto de satisfações e insatisfações dos seus membros num certo espaço de tempo. É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional.

Em síntese, o estudo do clima organizacional é, então, determinado pela percepção da interacção de variáveis vinculadas a macro-dimensões que delineiam o funcionamento da instituição, relacionadas usualmente a normas e valores, a condições estruturais e ao ambiente físico e psicológico – e que são captadas, interpretadas e avaliadas continuamente pelos indivíduos. Produto da interacção de variáveis provenientes dessas macro-dimensões, o clima organizacional expressa a qualidade e propriedades do ambiente organizacional que são percebidas ou experimentadas pelos membros da instituição e influenciam tanto o comportamento individual como colectivo na procura de resultados (Procopiuck et all, 2009).

Estes autores acrescentam ainda que, o clima organizacional pode ser visto como um fenómeno perceptual duradouro e multidimensional, construído com base na experiência e compartilhado pelos membros de uma unidade organizacional. Em termos funcionais, o clima organizacional tende a orientar e regular os comportamentos individuais em consonância com os padrões desenvolvidos *na e pela* própria instituição.

2.3.1 ORIGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Como afirma Bezerra (2011), na era industrial não se dava o devido valor ao capital intelectual, nessa altura o homem era considerado um “apêndice” da máquina, hoje com os estudos das ciências humanas, pode-se observar preocupação a respeito da motivação, satisfação, e o estado psicológico do funcionário.

Frederick W. Taylor (1978) citado por Corrêa (2010) anunciou no começo do século XX, que o papel do dirigente é estudar o comportamento como um todo e a produtividade de cada funcionário com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pela formação.

Este afirma ainda que, o que pode ser visto é que há anos fala-se em clima organizacional, motivação, satisfação dos funcionários, a necessidade de um ambiente de trabalho equilibrado, onde as pessoas sintam-se bem para desenvolver suas funções, onde se sintam motivadas e que tenha uma influência positiva, ou seja, um reconhecimento.

2.3.2 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Longo e Vergueiro (2003) afirmam que a gestão da qualidade pressupõe a necessidade de mudança de atitudes e comportamento dentro das instituições e objectivam o compromisso com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento contínuo dos processos. As instituições que vêm adoptando esse modelo gerencial precisam de dar atenção às mudanças na relação com o património humano da instituição. De entre essas mudanças destacam-se o melhor relacionamento dos funcionários consigo mesmos e com o seu trabalho, funcionários mais orgulhosos daquilo que fazem, relacionamento mais aberto entre os funcionários, superiores menos isolados, surgimento de maiores actividades de crescimento pessoal e profissional, e, ao passo que há essas melhoras, há também o aumento da produtividade (Evangelista e Soares, 2006).

A conclusão que se chega diante das mudanças mencionadas é que é de primordial relevância para o alcance da qualidade a manutenção de funcionários competentes e motivados. É neste ponto que se encontra a importância do clima organizacional, pois este facilita o compromisso e o envolvimento das pessoas com os interesses da instituição.

Quando uma instituição consegue criar um clima organizacional que contribua para a satisfação do funcionário, este por sua vez, sentindo-se motivado, contribuirá para a realização dos objectivos da instituição e, conseqüentemente, atingir-se-á a eficácia tão almejada, ou seja, instituições com clima organizacional favorável costumam atingir seus objectivos.

2.3.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.3.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O processo no qual se ocorre à mudança, permite compreender quais os obstáculos que surgem quando se faz necessário reconstruir um novo conceito ou uma mudança. A questão é que a chefia pode fazer para que a equipe supere esta resistência e passe contar com a dedicação de todos para se alcançar os objectivos. Motta (1998) considera que a resistência inibe imposições unilaterais sobre as características das tarefas. Também vê como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência é algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado por esta mudança. Stoner (1999) citado por Tagliocolo e Araújo (2006) agrupa as forças de resistência em três classes: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objectivos e estratégias da informação. A cultura refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, como normas valores atitudes e crenças.

Motta (1998) nota que em um mundo que visa à eficiência como resultado de disciplina e esforço, falhas na inovação eram explicadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência ou descaso dos funcionários. As causas mais frequentes a resistência a mudança provêm de receio ao futuro, pois o ser humano opta pelo que lhe é familiar, da acomodação aos status funcional e o medo de perdê-lo e pelo receio do passado, neste caso, pessoas que fracassaram anteriormente dentro da instituição tornam-se rebeldes em relação a mudança.

Em qualquer mudança é importante envolver todos os funcionários que serão atingidos directa ou indirectamente, e não esperar que os mesmos se adaptem isoladamente a nova mudança. De acordo com Megginson (1998) quando a administração deseja planejar uma mudança, precisa decidir o que deve ser mudado na instituição para que se aumente a eficácia organizacional.

Segundo Quintella (1998, p. 30) citado por Tagliocolo e Araújo (2006) “Resistência à mudança é uma reacção natural e inevitável de qualquer pessoa numa organização em relação à quebra de suas expectativas e à sensação de perda e de controlo”. Robbins (2000) acrescenta que “As fontes

de resistência individual à mudança incluem hábito, segurança, factores económicos, medo do desconhecido e processamento selectivo de informações”

2.3.3.2 STRESS

No ambiente organizacional a cultura, o clima, seus valores e ritos, a rigidez das normas, a divisão do trabalho, o excesso de hierarquização, a falta de autonomia, a crescente competição, a exigência para o desenvolvimento de novas competências, a necessidade de trazer maiores resultados para a instituição levam as pessoas, muitas vezes, ao limite de suas resistências físicas e psicológicas. Dessa forma, quando a demanda do trabalho excede as habilidades da pessoa e ela não consegue mais superar ou se adaptar às exigências da instituição, percebidas como insuperáveis, pode surgir um desgaste anormal ou uma diminuição da capacidade da pessoa para o trabalho.

A literatura aponta como factores causadores do stress organizacional, aqueles de natureza física: barulho, iluminação, ou de natureza psicossocial: relacionamento entre as pessoas, autonomia no trabalho, factores relacionados ao desenvolvimento de carreira, entre outros. As respostas a estes factores são variadas como, por exemplo, ansiedade, irritabilidade, raiva, depressão, insatisfação no trabalho, desinteresse, falta de motivação, entre outros.

Diversas pesquisas têm demonstrado que há correlação do stress com a satisfação no trabalho e as características pessoais. Cooper e Marschal (1978) citados por Mendes e Borges (2002) afirmam que o primeiro passo para se reduzir o stress ocupacional é o entendimento das fontes de pressão organizacional, que são: factores intrínsecos ao trabalho - condições inadequadas, turno de trabalho, carga horária, remuneração, novas tecnologias e quantidade de tarefas; papéis que provocam stress – grau de responsabilidade na instituição; relações de trabalho – relacionamento com chefia, pares, subordinados e clientes; desempenho na carreira – insegurança no trabalho, falta de desenvolvimento profissional; estrutura e cultura organizacional – estilos de liderança, falta de participação, comunicação deficiente; e interface das questões advindas do trabalho com aquelas oriundas da vida pessoal.

Algumas instituições partem do princípio que as condições para a criação do stress no trabalho sejam um mal necessário em que as mesmas devem aumentar a pressão sobre os trabalhadores e ignorar as preocupações com a saúde para continuar sendo produtivas e lucrativas na economia actual.

2.3.3.3 LIDERANÇA

A liderança é um dos mais importantes aspectos dentro da instituição. O líder tem que saber como guiar as pessoas, fazendo com que os funcionários gerem resultados positivos para a empresa, ele é um facilitador, que busca o bem-estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus colaboradores e atingir os objectivos da instituição (Sousa, 2011).

Segundo Maximiano (2007) a liderança é um dos papéis do administrador, é ele que influencia o comportamento de um ou mais liderados, é um processo que está intimamente ligado com a motivação.

Claro et al (2002) acrescentam que líderes são profissionais capazes de exercer poder e autoridades sobre as pessoas, fazendo a diferença nas instituições, mantendo a saúde das relações entre os indivíduos. É através da liderança que se cria um clima organizacional produtivo, onde se eleva o potencial das pessoas, onde haja motivação e satisfação dos colaboradores, pois é através dos relacionamentos interno que depende o melhoramento da instituição.

Chiavenato (2003) citado por Silva et al (2008) apresenta três tipos de liderança:

- ✚ **Liderança autocrática:** as decisões são centralizadas ao líder, ele determina a execução das tarefas que cada membro da equipa deve cumprir, o trabalho se desenvolve somente com sua presença.
- ✚ **Liderança liberal:** as tarefas são discutidas pelo grupo, cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. A liderança busca ser um membro do grupo, suas críticas são limitadas nas críticas e nos elogios.
- ✚ **Liderança democrática:** o líder incentiva a participação das equipas, conduzindo e dando liberdade total aos funcionários, a comunicação ocorre livremente, sem pressão.

2.3.3.4 MOTIVAÇÃO

De acordo com Garcia (2009) entende-se por motivação toda força ou impulso interior que inicia, mantém e dirige a conduta de uma pessoa visando alcançar um objectivo determinado. No ambiente profissional, “estar motivado” supõe estar estimulado e suficientemente interessado como para orientar as actividades e a conduta para o cumprimento dos objectivos estabelecidos com antecedência.

2.3.3.4.1 PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

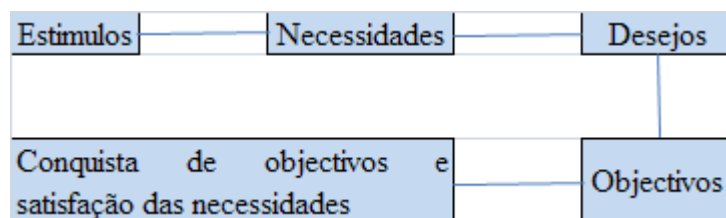
Segundo Maximiano (2007) a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afecta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa.

O mesmo autor apresenta 3 características da motivação:

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

A motivação nas pessoas inicia-se com a aparição de uma série de estímulos internos e externos que fazem surgir às necessidades. Quando estas se concretizam em um desejo específico, orientam as actividades ou a conduta na direcção de alcançar os objectivos e a satisfação das necessidades (Figura 1).

Figura 1. Processo da Motivação



De maneira geral pode-se estabelecer uma distinção entre dois tipos de motivações (Garcia, 2009):

- ✚ **Motivação intrínseca:** É aquela em que a acção é um fim em si mesmo e não pretende prémio algum ou recompensa exterior à acção. O funcionário se considera totalmente auto-motivado.
- ✚ **Motivação extrínseca:** Surge como consequência da existência de factores externos; isto é, tendo como referência algum elemento de motivação do tipo económico.

2.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Coda (1997, p.98) citado por Paulino e Bezerra (2005) para se analisar o clima organizacional, é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, onde motivação é uma energia directa ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado”. Satisfação é uma energia indirecta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indirectas ou extrínsecas que formam o clima organizacional. E esse clima nada mais é do que um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários no trabalho.

Para Fischer (1996) citado por Neto (2004), a pesquisa organizacional diferencia-se da pesquisa científica essencialmente devido ao método seleccionado para a sua aplicação. Uma instituição pauta-se pela orientação para resultados, portanto, suas pesquisas internas são voltadas para fins específicos visando, inclusive, o uso imediato dos resultados.

Segundo Luz (2006, p. 25) existem duas formas de avaliar o clima:

- ✚ **Avaliação sectorial** – A função do superior hierárquico é ouvir individualmente cada membro da equipa, mantê-los motivados e satisfeitos, pois é através dos mesmos que se obtêm os resultados desejados, por isso é importante conhecer o ambiente, o grau de confiança, harmonia e cooperação existente;
- ✚ **Avaliação corporativa ou institucional** – Nesse tipo de avaliação são os recursos Humanos (RH) que se responsabilizam em avaliar o clima organizacional da instituição,

ouvindo colectivamente os funcionários. Este pode pedir auxílio de consultoria externa, eliminando assim qualquer suspeita por parte dos funcionários sobre eventual manipulação, com maior credibilidade.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

A metodologia é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”(Lakatos e Marconi, 2006,p.15).

Segundo Lakatos e Marconi (2006,p.46) o método pode ser:

O conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo – conhecimento válido e verdadeiro -, traçado o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objectivos.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O modelo de pesquisa que foi utilizado caracteriza-se pela natureza exploratória e descritiva, com características de pesquisa qualitativa, pois objectiva-se saber a opinião dos funcionários em relação às variáveis mensuradas e quantitativa, pois houve a elaboração dos índices de satisfação e não satisfação.

A pesquisa é exploratória porque busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional no Ministério da Juventude e Desportos. Descritiva, pois procura identificar os factores que

influenciam no clima da instituição através de questionários averiguando os factos recorrentes ao mesmo, a fim de solucionar os problemas encontrados.

Segundo Gil (2007, p. 41) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições.

Quanto aos meios pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários directamente às pessoas envolvidas, onde foi feita análise quantitativa dos dados colectados buscando um aprofundamento dos factos. A pesquisa também foi bibliográfica, pois teve como base artigos, revistas e redes electrónicas entre outros, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica.

Sua abordagem foi quantitativa e qualitativa. Quantitativa devido à aplicação e tabulação de questionários que possibilitaram transformar em números as informações colectadas e qualitativa, pois foi feita a interpretação dos dados colectados objectivando o esclarecimento das informações.

3.3 PROCESSO AMOSTRAL

Para o estudo foi utilizada uma amostragem estratificada, composta por 65 funcionários do MJD que se dispuseram a participar do estudo. Para esta amostra levou-se em consideração um erro de amostra de 4% e um nível de confiança de 95%.

Tendo em vista o objectivo do estudo, adoptou-se os seguintes critérios de inclusão:

- ✚ Ser funcionário do MJD;
- ✚ Estar em exercício em uma das unidades orgânicas do MJD seleccionadas para o estudo;
- ✚ Estar disposto a participar do estudo;

3.4 INSTRUMENTO DE COLECTA DE DADOS

Para a colheita dos dados foi utilizado um questionário visando detectar o perfil dos funcionários, abordando os níveis de satisfação em relação ao Clima Organizacional que foram medidos para

análise. De acordo com Richardson (1985) os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação:

- ✚ Questionários de perguntas fechadas – alternativas de respostas fixas;
- ✚ Questionários de perguntas abertas – respostas elaboradas pelo entrevistado;
- ✚ Questionários que combinam perguntas abertas e fechadas – geralmente é incluída entre as alternativas uma categoria de "outros", aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

Para o presente estudo foram elaboradas 20 questões, compostas de perguntas fechadas. As questões de 1 a 5 se relacionam ao perfil demográfico dos funcionários. De 6 a 20 destacam-se as questões relacionadas às variáveis Políticas Administrativas, Liderança e Relacionamento Interpessoal, visando detectar os índices de satisfação idealizados na pesquisa. De referir que essas questões foram avaliadas pelos funcionários numa escala de 1 a 5 (Escala de Likert), onde 1 - Discorda Totalmente, 2 - Discorda, 3 - Não discorda e nem concorda (Neutro), 4 - Concorda e 5 - Concorda Totalmente.

3.4.1 COLECTA DE DADOS

Os questionários foram distribuídos pela própria pesquisadora aos funcionários abordados na pesquisa. Foram distribuídos 65 questionários no período de 5 a 9 de Março de 2012. O retorno destes ocorreu de maneira satisfatória, pois alcançou quase 100% das respostas colhidas.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

A tabulação foi elaborada conforme o recebimento dos questionários, visando obter o maior número de opiniões convergentes sobre as questões que foram abordadas. A análise dos dados procedeu através da utilização do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 13.0 e do Excell 2007.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

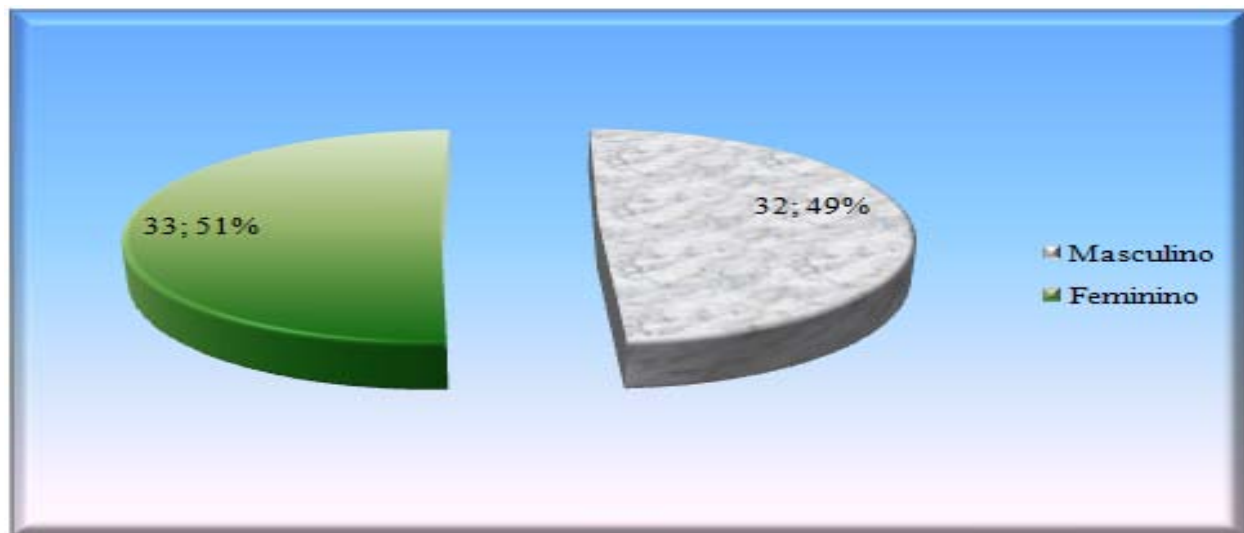
Através do levantamento realizado, foram identificados os factores que influenciam o clima organizacional em relação ao Ministério da Juventude e Desportos, onde se encontram detalhados os dados referentes às perguntas do questionário, os quais foram analisados conforme o conteúdo exposto no trabalho desenvolvido.

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FUNCIONÁRIOS

A análise do perfil dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, leva em consideração as variáveis sexo dos funcionários, idade, tempo de serviço e nível de escolaridade.

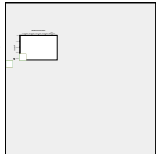
No entanto, observando o gráfico 1 abaixo apresentado, constata-se um equilíbrio entre o género sendo que a maioria é do sexo feminino representando 51% (33) do total dos funcionários entrevistados, contra 49% (32) dos funcionários do sexo masculino, o que mostra pouca importância do género no tipo de actividade desenvolvida nesta instituição.

Gráfico 1. Sexo dos Funcionários em percentagem



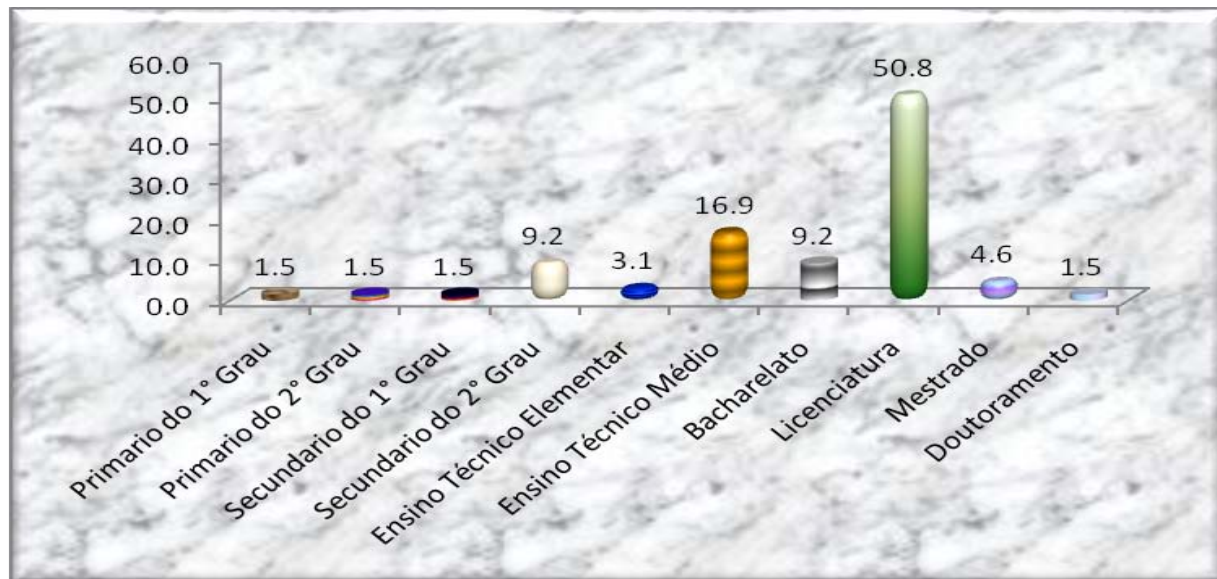
No que respeita à idade, importa referir que com base no gráfico 2, referente à idade dos funcionários, que categorizou-se em 5 classes para facilitar a sua análise, nota-se que a maior parte dos funcionários entrevistados (36.5%) têm entre 34 e 41 anos de idade, seguido de funcionários com idades entre 26 e 33 anos representando cerca de 32%. Ainda no mesmo gráfico, constata-se que 6.3% dos funcionários têm idades entre 18 e 25 anos de idade, representando a menor parte dos funcionários entrevistados.

Gráfico 2. Distribuição dos Funcionários por Idade



Em relação ao nível académico dos funcionários entrevistados, conforme exposto no gráfico 3, dos funcionários pesquisados, a maioria (50.8%) possui o nível de licenciatura e uma percentagem não muito significativa de funcionários com ensino primário do 1º e 2º graus, secundário do 1º grau e Doutoramento com 1.5% cada.

Gráfico 3. Distribuição dos Funcionários por nível de ensino concluído



Com base na tabela 1 referente ao tempo de serviço dos funcionários entrevistados no MJD, onde constata-se que cerca de 52%, têm entre 2 e 10 anos de serviço, mostrando deste modo que a maior parte destes funcionários tem pouco tempo de serviço no MJD. Importa salientar que existem poucos funcionários com mais de 20 anos de serviço, o correspondente a 9.2%.

Tabela 1. Distribuição de Funcionários por tempo de serviço

		Frequency	Percent
Valid	Menos de 2 anos	12	18.5
	Entre 2 e 10 anos	34	52.3
	Entre 11 e 20 anos	13	20.0
	Mais de 20 anos	6	9.2
	Total	65	100.0

Observando a tabela 2 que mostra a distribuição das idades em relação ao nível de ensino concluído, constata-se uma igualdade entre as idades médias dos funcionários com ensino

ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E DESPORTOS

secundário 2º Grau e ensino técnico elementar, com cerca de 34 anos de idade com uma variabilidade em relação a média de 9 e 2 anos respectivamente, mas inferior a idade média dos funcionários com nível de mestrado com 54 anos. Os funcionários com ensino técnico médio têm a menor média de idades de cerca de 28 anos com uma variabilidade de cerca de 5 anos de idade.

Tabela 2. Distribuição das idades dos Funcionários Segundo o nível de Ensino concluído

Nível de Ensino Concluído		Statistic		Std. Error				
Idade do Funcionario	Secundário 2º Grau	Mean		33.50	3.739			
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	23.89				
			Upper Bound	43.11				
		Median		32.50				
		Std. Deviation		9.160				
		Minimum		24				
		Maximum		48				
		Ensino Técnico Elementar	Ensino Técnico Elementar	Mean			33.50	1.500
				95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	14.44	
						Upper Bound	52.56	
Median				33.50				
Std. Deviation				2.121				
Minimum				32				
Maximum				35				
Ensino Técnico Médio	Ensino Técnico Médio			Mean		28.20	1.604	
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	24.57		
					Upper Bound	31.83		
		Median		27.00				
		Std. Deviation		5.073				
		Minimum		21				
		Maximum		37				
		Bacharelato	Bacharelato	Mean		39.83		3.798
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	30.07		
					Upper Bound	49.60		
Median				35.00				
Std. Deviation				9.304				
Minimum				31				
Maximum				54				
Licenciatura	Licenciatura			Mean		37.48	1.287	
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	34.86		
					Upper Bound	40.11		
		Median		35.00				
		Std. Deviation		7.391				
		Minimum		28				
		Maximum		58				
		Mestrado	Mestrado	Mean		54.00		2.000
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	28.59		
					Upper Bound	79.41		
Median				54.00				
Std. Deviation				2.828				
Minimum				52				
Maximum				56				

Observando a tabela 3, nota-se que os funcionários do sexo masculino apresentam uma média de tempo de serviço de cerca de 9 anos de serviço com uma variabilidade em relação ao tempo médio de 10 anos. Acrescentar ainda que metade dos funcionários do sexo masculino tem até 5 anos de serviço. Em relação aos funcionários do sexo feminino, os mesmos apresentam um tempo médio de serviço de cerca de 8 anos com uma variabilidade de 7 anos. Esta relação mostra ainda que metade dos funcionários tem até 7 anos de serviço.

Esta relação mostra a existência de muitos funcionários com pouco tempo de serviço no Ministério da Juventude e Desportos, tanto para os indivíduos do sexo masculino assim como para os indivíduos do sexo feminino.

Tabela 3. Distribuição do Tempo de serviço dos Funcionários Segundo o Sexo

Sexo do Funcionario		Statistic	Std. Error		
Tempo de Servico	Feminino	Mean	8.33	1.260	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5.77	
			Upper Bound	10.90	
		Median	7.00		
		Std. Deviation	7.240		
		Minimum	0		
		Maximum	35		
Masculino	Masculino	Mean	9.22	1.793	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5.56	
			Upper Bound	12.87	
		Median	5.00		
		Std. Deviation	10.140		
		Minimum	0		
		Maximum	34		

Analisando a relação entre o tempo de serviço e o nível de ensino concluído patente na tabela 4, constata-se que o tempo médio de serviço dos funcionários com o grau de mestrado é de cerca de 22 anos com uma variabilidade de quase 16 anos, mostrando deste modo que provavelmente,

estes funcionários adquiriram este nível sendo funcionários do MJD, sendo que 50% destes funcionários tem mais de 31 anos de serviço, próximos a irem para a reforma.

No entanto, esta situação é contrária à verificada entre os indivíduos com o nível de licenciatura, onde o tempo médio de serviço nesta instituição é de cerca de 8 anos com uma dispersão em torno da média a rondar os 7 anos. Verifica-se ainda nesta grupo de funcionários que metade dos mesmos tem até seis anos de serviço, demonstrando que provavelmente muitos destes funcionários podem ter ascendido a esta categoria sendo funcionários desta instituição.

ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E DESPORTOS

Tabela 4. Distribuição do Tempo de serviço dos Funcionários Segundo o Nível de ensino concluído

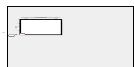
Tempo de Serviço	Nível de Ensino Concluído		Statistic	Std. Error	
	Secundário 2º Grau	Mean	7.17	2.548	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		.62
			Upper Bound		13.72
		Median	7.50		
		Std. Deviation	6.242		
	Minimum	0			
	Ensino Técnico Elementar	Maximum	16	.500	
		Mean	7.50		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		1.15
			Upper Bound		13.85
Median		7.50			
Std. Deviation	.707				
Ensino Técnico Médio	Minimum	7	.935		
	Maximum	8			
	Mean	2.73			
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		.64	
		Upper Bound		4.81	
Median	3.00				
Bacharelato	Std. Deviation	3.101	5.121		
	Minimum	0			
	Maximum	8			
	Mean	16.83			
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3.67	
Upper Bound		30.00			
Licenciatura	Median	12.00	1.325		
	Std. Deviation	12.545			
	Minimum	5			
	Maximum	34			
	Mean	8.61			
Mestrado	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5.91	9.351	
		Upper Bound	11.30		
	Median	6.00			
	Std. Deviation	7.611			
	Minimum	0			
	Maximum	35			
	Mean	22.67			
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		-17.57	
		Upper Bound		62.90	
	Median	31.00			
Std. Deviation	16.197				
	Minimum	4			
	Maximum	33			

4.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

4.2.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO FACTOR LIDERANÇA

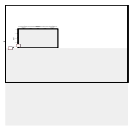
Os dados levantados através do questionário no Ministério da Juventude e Desportos, sobre algumas variáveis relacionadas com o factor liderança mostram que os funcionários quando questionados em relação à variável “No meu sector há um bom relacionamento entre o superior hierárquico e os seus colaboradores”, a maior parte (35.4%) preferiu não opinar negativa ou positivamente. No entanto, em termos gerais, quando agrupa-se as respostas dos funcionários que mostraram uma satisfação em relação à este item, pode se perceber que cerca de 51% (21.5% concordam e 29.2% concordam totalmente) mostram se satisfeitos em relação ao seu relacionamento com os superiores hierárquicos.

Gráfico 4. No meu sector há um bom relacionamento entre o superior hierárquico e os seus colaboradores



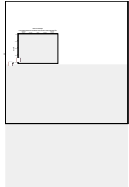
Fazendo uma avaliação do gráfico 5, referente à variável “Os meus superiores costumam me informar sobre o meu desempenho no trabalho”, constata-se que a maior parte dos respondentes (55.4% dos funcionários) referiram que estão satisfeitos com a comunicação existente entre as hierarquias e somente cerca de 20% mostraram insatisfação.

Gráfico 5. Os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho



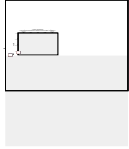
Assim como na variável anteriormente analisada, os funcionários quando questionados em relação à variável “o meu chefe informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada”, constatou-se que a maior parte dos respondentes mostraram um alto nível de satisfação, como mostra o gráfico 6 (36.9% concordam e 35.4% concordam totalmente correspondente a 72.3%) com cerca de 10% dos respondentes a mostrarem insatisfação.

Gráfico 6. O meu chefe informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada



Em relação à variável “o meu superior hierárquico é aberto as novas ideias, sugestões e críticas construtivas”, os funcionários, na sua maioria (60% dos respondentes), mostraram muita satisfação quanto à abertura dos superiores hierárquicos na comunicação com os demais funcionários, e 9% dos respondentes quando questionados referiram estar insatisfeitos, com como se pode perceber do gráfico 7. Esta situação é semelhante nas variáveis “o meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional” e “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho”. (Vide gráfico A1, gráfico A2)

Gráfico 7. O meu superior hierárquico é receptivo a novas ideias, sugestões e críticas construtivas



No entanto, de todas as variáveis relacionadas com o factor liderança no Ministério da Juventude e Desportos, a variável “o meu chefe informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada” foi a que apresentou maior nível de satisfação entre os funcionários (72.3%), mostrando desta forma o bom contacto existente entre o chefe e os demais colaboradores, sendo que o maior nível de insatisfação (20%) foi encontrado nas variáveis “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho” e “os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho”.

4.2.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO FACTOR RECURSOS HUMANOS

Através da análise da tabela 5, é possível notar que a maioria dos funcionários mostra-se indiferente em relação aos itens “os critérios de promoção na instituição são justos” e “as pessoas na organização são avaliadas de forma justa”, atingindo 40% e 46.2% respectivamente. É ainda notório que em relação a estes dois itens, uma boa parte dos funcionários entrevistados não se mostram muito satisfeitos de acordo com os percentuais verificados (27.6% para o 1º item e 29.2% para o 2º), o que mostra uma grande correlação entre as duas variáveis.

Quanto à variável “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade”, apresentou uma alta percentagem de satisfação, atingindo mais de 70% (47.7% a concordarem e 23.1% a concordarem totalmente), mostrando a importância dada pelos funcionários do MJD ao ganho que provém das formações oferecidas pela instituição.

Esta variável mostra uma forte correlação com o item “a organização oferece oportunidades para o meu crescimento profissional” no qual os respondentes apresentaram um percentual de satisfação de 55.4% e atingindo um nível de insatisfação de cerca de 17%, como se pode ver na tabela 5.

Um outro item que gera altos níveis de satisfação no seio dos funcionários é “a avaliação de desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira” que atingiu um percentual de concordância de 44.6%. Ainda no mesmo âmbito, 17% dos respondentes referiram que não estão satisfeitos com a metodologia da avaliação de desempenho na instituição.

Portanto, das 9 variáveis correspondentes ao factor Recursos Humanos, a variável que gera maior satisfação entre os funcionários entrevistados é a que se refere às formações oferecidas pelo Ministério da Juventude e Desportos, ou seja, “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade” que atingiu um percentual de 70.8%. Em contrapartida, a variável que mais insatisfação cria no seio dos funcionários é “As pessoas na organização são avaliadas de forma justa” com cerca de 29%.

ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E DESPORTOS

Tabela 5. Nível de Satisfação em relação ao factor Recursos Humanos

		Discordo				Concordo
		Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Totalmente
os critérios de promoções utilizados na instituição são justos	Count	9	9	26	13	8
	%	13.8%	13.8%	40.0%	20.0%	12.3%
o modelo de carreiras existentes na empresa oferece oportunidade de crescimento	Count	5	13	19	17	11
	%	7.7%	20.0%	29.2%	26.2%	16.9%
a avaliação de desempenho na organização revela a minha real produtividade	Count	2	8	22	21	12
	%	3.1%	12.3%	33.8%	32.3%	18.5%
a avaliação de desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira	Count	5	6	18	29	7
	%	7.7%	9.2%	27.7%	44.6%	10.8%
as pessoas na organização são avaliadas de forma justa	Count	5	14	30	11	5
	%	7.7%	21.5%	46.2%	16.9%	7.7%
a organização oferece oportunidades para o meu crescimento profissional	Count	5	6	18	28	8
	%	7.7%	9.2%	27.7%	43.1%	12.3%
o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade	Count	4	2	13	31	15
	%	6.2%	3.1%	20.0%	47.7%	23.1%
sinto-me reconhecido (a) e valorizado (a) pelo trabalho que executo	Count	3	10	16	25	11
	%	4.6%	15.4%	24.6%	38.5%	16.9%
sinto-me satisfeito (a) porque as minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo superior hierarquico	Count	6	5	19	21	14
	%	9.2%	7.7%	29.2%	32.3%	21.5%

CAPÍTULO IV

5. CONCLUSÃO

Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjectividade.

O presente trabalho procurou identificar os factores que influenciam o clima organizacional do Ministério da Juventude e Desportos, através dos factores como liderança e recursos Humanos.

O clima organizacional observado não pode ser visto como permanente, mas como os funcionários se sentem no momento, ele é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em função de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

Com base nas informações obtidas, que devem servir para a instituição analisar como os funcionários se sentem em relação ao clima organizacional, com o objectivo de influenciar a motivação dos mesmos, identificou-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional de modo geral encontra-se positivo.

Mais especificamente, constatou-se o seguinte:

- ✚ De todas as variáveis relacionadas com o factor liderança no Ministério da Juventude e Desportos, a variável “o meu chefe informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada” foi a que apresentou maior nível de satisfação entre os funcionários (72.3%), mostrando desta forma o bom contacto existente entre o chefe e os demais colaboradores, sendo que o maior nível de insatisfação (20%) foi encontrado nas variáveis “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho” e “os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho”;
- ✚ Das 9 variáveis correspondentes ao factor Recursos Humanos, a variável que gera maior satisfação entre os funcionários entrevistados é a que se refere às formações oferecidas pelo Ministério da Juventude e Desportos, ou seja, “o que tenho aprendido nas formações

profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade” que atingiu um percentual de 70.8%. Em contrapartida, a variável que mais insatisfação cria no seio dos funcionários é “As pessoas na organização são avaliadas de forma justa” com cerca de 29%;

Bibliografia

- Azevedo, I. (1990). Recursos humanos nas Organizações. In: Executivo. Porto Alegre.
- Bezerra, A. (2011). Clima Organizacional: Factores Que Influenciam Na Empresa Xyz. Universidade Federal do Piauí.
- Boss, M. (1997). Angústia, Culpa e Libertação. 2º ed. São Paulo; Ed. Duas Cidades.
- Brunelli, M. (2008). Motivação no Serviço Público. Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre.
- Chiavenato, I. (2004), Gerenciando Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Makron Book.
- Claro, C. et all. (2002). Motivação *versus* o Ambiente de Trabalho. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba.
- Coda, R. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. Revista de Administração, São Paulo.
- Corrêa, S. (2002). Stress e trabalho. Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de pós – graduação em Medicina do Trabalho. Faculdade Estácio de Sá – Santa Catarina.
- Corrêa, S. (2010). Stress e trabalho. Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de pós – graduação em Medicina do Trabalho. Faculdade Estácio de Sá – Santa Catarina.
- Garcia, J. (2009). Avaliação da qualidade do ambiente de trabalho de um banco Público. Brasília: Unb, 1993. Dissertação, Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho.
- Gil, A. (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2007). Como elaborar projectos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Graça, H. (2002). Seminário Gestão de IES: Da teoria à Prática (FUNADESP), Disponível em:<www.funadesp.com.br/graca/ies.html> Acesso em: 28 Março. (2012).
- Grohamann, M. (1999). Novas Abordagens de Motivação no Trabalho: Identificação do Nível de Conhecimento e Utilização. Projecto do Posto e de Sistema de Organização do Trabalho – Gerência de Pessoas

- Kondo, Y. (1994). *Motivação Humana: um factor-chave para o gerenciamento*. Trad. Dario Lakatos, E.; Marconi, M. (2006). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lima, S. e Albano, A. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista CCEI – URCAMP*.
- Longo, R.; Vergueiro, W. (2003). *Gestão da qualidade em serviços de informação do sector público: características e dificuldades para sua aplicação*. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas.
- Luz, R. (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Quality.
- Luz, R. (2006). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maximiano, A. (2007). *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Megginson, L. *et al.* (1998). *A administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harba.
- Mendes, A. e Borge, M. (2002). *Stress – diagnóstico e tratamento*. Curitiba: Relisul
- Ministério da Juventude e Desportos. (2005). *Estratégia De Desenvolvimento Do Desporto*. Moçambique.
- Motta, P. R. (1998). *Transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nakamura et al. (2000). *Motivação no Trabalho*. Brasil
- Paulino, A. e Bezerra, R. (2005). *A importância do clima organizacional: Um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN*.
- Procopiuk, M. Et all. (2009). *Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global*.
- Revista Ser Humano*. Makron Books do Brasil, v. 31, n.119, Abril, (1997).
- Richardson, R. (1985). *Colaboradores. Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas.
- Robbins, S. (2000). *Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

- Shibutani, F. (1978). O Poder Organizacional e sua influência no Auto conceito no Trabalho. Tese. Doutorado em Psicologia. Brasília.
- Silva et all. (2008). Factores Que Definem o Clima Organizacional entre os Servidores Técnico – Administrativos do Cefet Bambuí. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí
- Souza, R. e Morais, P. (2007). Clima Organizacional, Índice de dor e Nível de Stress em Servidores da Administração Pública Federal.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V.; Fortuna, A. (2001). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Tagliocolo, C. e Araújo, G. (2006). Clima Organizacional: Um Estudo Sobre as Quatro Dimensões de Análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa
- Zanelli, S.; Andrade, M. e Bastos, M. (2004). Cultura e Organizações Públicas. Revista do Serviço Público. Brasília.

ANÁLISE DOS FACTORES INFLUENCIADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E DESPORTOS

Anexos

Questionário

Sexo								
I	Dados Pessoais	Masculino	1					
	Feminino	2						
	Idade em Anos completos					Sector a que pertence		
	Tempo de Serviço							
II	Formação Académica		1- Alfabetização		6- Ensino Técnico Elementar		11-Mestrado	
			2-Primário do 1º Grau		7- Ensino Técnico Básico		12-Doutoramento	
		Nível de ensino concluído	3-Primário do 2º Grau		8- Ensino Técnico Médio			
			4- Secundário 1º Grau		9-Bacharelato			
			5- Secundário 2º Grau		10- Licenciatura			
Nesta secção o funcionário pode exprimir sua satisfação numa escala de 1 a 5, onde 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-Não discordo/ nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente								
III	Nível de satisfação do Funcionário relativamente aos factores liderança e recursos humanos	Factor Liderança						
		Nº	1	2	3	4	5	
		1	No meu sector de trabalho há um bom relacionamento entre o chefe e os seus colaboradores					
		2	os meus chefes costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho					
		3	o meu chefe informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada					
		4	o meu chefe é aberto as novas ideias, sugestões e criticas construtivas					
		5	o meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional					
		6	o meu chefe informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho					
		Factor Recursos Humanos						
		7	os critérios de promoções utilizados na minha instituição são justos					
		8	o modelo de carreiras e progressoes existentes na minha instituição oferece oportunidade de crescimento					
		9	a avaliação de desempenho na minha instituição revela a minha real produtividade					
		10	sinto que a avaliação de desempenho na minha instituição contribui para orientar a minha carreira profissional					
		11	as pessoas na minha instituição são avaliadas de forma justa					
		12	a minha instituição oferece oportunidades para o meu crescimento profissional					
13	o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela minha instituição melhora a minha competência e ou produtividade							
14	sinto-me reconhecido (a) e valorizado (a) pelo trabalho que executo							
15	sinto-me satisfeito (a) porque as minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo chefe							

Gráfico A1. O meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional

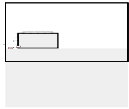


Gráfico A2. O meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho

