

Anat Ramochande

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade - FDC



Universidade Politécnica

A POLITÉCNICA

MAPUTO
2012

Anat Ramochande

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: **Um Estudo de Caso na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade -FDC**

Monografia apresentada à Escola Superior de Gestão,
Ciências e Tecnologias da Universidade Politécnica,
como parte dos requisitos parciais para a obtenção
do grau de Licenciada em Psicologia das
Organizações e do Trabalho.

Tutora: Andrea Folgado Serra

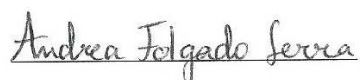
MAPUTO
2012

Parecer da Tutora:

Eu, Andrea Folgado Serra, Tutora da Monografia de Licenciatura da estudante **Anat Ramochande**, intitulada “Avaliação do Clima Organizacional: *Um Estudo de Caso na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade - FDC*”, outorgo à mesma a minha apreciação favorável.

Por estes motivos, considero o presente trabalho de Licenciatura da candidata, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o Júri nomeado para o efeito.

Maputo, 31 de Maio de 2012



Andrea Folgado Serra

*Aos meus filhos Gizela & Jason e ao meu marido Leife por todo o
carinho dispensado e compreensão pelas minhas ausências durante o
percurso*

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de endereçar os meus sinceros agradecimentos às pessoas que comigo estiveram ao longo deste percurso:

- À minha tutora, Mestre Andrea Serra, pelo valioso contributo metodológico e científico na orientação desde trabalho;
- Ao meu marido, pelo grande apoio e incentivo durante estes anos todos da minha vida académica e para a realização desta pesquisa.
- A todos os trabalhadores da FDC que participaram neste estudo respondendo ao questionário de pesquisa.
- Aos meus amigos, pela força que sempre me deram.
- À Senhora Graça Machel, pela Bolsa de Estudos.

RESUMO

Este trabalho teve como objectivo analisar o clima organizacional na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), com sede na cidade do Maputo. A pesquisa é do tipo exploratória combinando uma abordagem quantitativa e qualitativa. Um questionário com questões que abrangem diversos factores do contexto interno organizacional foi aplicado a uma amostra intencional de 32 trabalhadores. Os resultados do Estudo revelam que, de forma global, o clima organizacional da FDC é razoável, de acordo com a percepção da amostra do estudo, alcançando um valor médio de 3,2 num máximo de 5 pontos. Os resultados indicam que a dimensão contexto social é aquela que mais contribui para o actual nível do clima organizacional da FDC, seguindo-se a dimensão vínculo indivíduo-organização e, por último, a dimensão suporte organizacional e condições de trabalho. Porém, a dimensão trocas indivíduo-organização foi avaliada negativamente pela amostra de trabalhadores. Ademais, o estudo também apurou que dos 10 factores do clima organizacional analisados, os colaboradores da FDC que participaram neste estudo, avaliam de forma mais crítica os factores remuneração, desempenho e desenvolvimento profissional e comprometimento normativo.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Satisfação, Trabalho, FDC, Moçambique.

ABREVIATURAS

ATM	Autoridade Tributária de Moçambique
CMM	Conselho Municipal de Maputo
DGI	Direcção Geral de Impostos
DNA	Direcção Nacional de Águas
FDC	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HIV	Vírus de Imonodeficiência Humana
INCM	Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique
INIA	Instituto Nacional de Investigação Agronómica de Moçambique
ISPU	Instituto Superior Politécnico e Universitário
MOPH	Ministério de Obras Públicas e Habitação
MPD	Ministério de Planificação e Desenvolvimento
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
USP	Universidade de São Paulo
SIDA	Síndrome de Imonodeficiência Adquirida
SPSS	Pacote Estatístico para Ciências Sociais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Impacto dos Estudos de Clima Organizacional.....	6
Figura 2. Indicadores de Clima Organizacional do Modelo de Sbragia.....	19
Figura 3. Clima Organizacional Global e por Dimensão	38
Figura 4. Clima Organizacional por Dimensão e Factores.....	40
Figura 5. Factor Suporte Organizacional	42
Figura 6. Factor Condições de Trabalho	44
Figura 7. Factor Liderança	46
Figura 8. Factor Trabalho em Equipa	48
Figura 9. Factor Comunicação.....	49
Figura 10. Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional	51
Figura 11. Factor Remuneração	52
Figura 12. Factor Formação	53
Figura 13. Factor Comprometimento Normativo	55
Figura 14. Factor Comprometimento Afectivo.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Modelo de Clima Organizacional de Litwin e Stringer	18
Tabela 2. Modelo de Clima Organizacional de Kolb.....	19
Tabela 3. Modelo de Clima Organizacional de Luz	20
Tabela 4. Modelo de Clima Organizacional de Coda.....	20
Tabela 5. Modelo de Clima Organizacional de Tachozawa e Andrade	21
Tabela 6. Modelo de Clima Organizacional de Luz	22
Tabela 7. Distribuição da amostra por Sexo	32
Tabela 8. Distribuição da amostra por Faixa Etária	33
Tabela 9. Distribuição da amostra por Estado Civil	33
Tabela 10. Distribuição da amostra por Nível de Formação	33
Tabela 11. Distribuição da amostra por Tempo de Serviço	34
Tabela 12. Factores do Questionário de Avaliação do Clima Organizacional	35

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1 Apresentação do Tema de Pesquisa	1
1.2 Problema de Investigação	3
1.3 Objectivos	5
1.4 Justificativa.....	5
1.5 Estrutura do trabalho.....	7
CAPÍTULO 2: O ESTADO DA ARTE SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.1 Origem dos Estudos de Clima Organizacional.....	9
2.2 O Conceito de Clima Organizacional	10
2.3 Cultura e Clima organizacional.....	14
2.4 Importância do estudo do Clima Organizacional	15
2.4 Tipos de Clima Organizacional	17
2.5 Modelos e Indicadores de Clima Organizacional	18
2.6 Estilos de liderança e seus efeitos no clima organizacional.....	22
2.7 Pesquisas Nacionais e Internacionais sobre o Clima Organizacional.....	27
CAPÍTULO 3: ABORDAGEM METODOLÓGICA	31
3.1 Natureza e técnicas de investigação	31
3.2 População e Amostra	32
3.3 Instrumento de Pesquisa	34
3.4 Procedimentos	35
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 Resultados Globais do Clima Organizacional na FDC.....	38
4.2 Resultados do Clima Organizacional na FDC por Dimensão e Factores.....	41
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
5.1 Conclusões	59
5.2 Recomendações	61
REFERÊNCIAS	65
ANEXO	70

CAPÍTULO 1:

Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa



CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Apresentação do Tema de Pesquisa

A gestão do factor humano tem sido uma das estratégias actuais mais adoptadas pelas organizações para a melhoria do seu desempenho como um todo. É um dado já assumido nos tempos actuais que a competência para a melhoria de qualquer organização depende necessariamente da motivação e do conhecimento das pessoas pois são elas que podem inovar e transformar os processos organizacionais, rumo ao alcance das metas definidas, passar uma imagem positiva junto a todos os *stakeholders* e oferecer produtos e serviços de elevada qualidade aos seus beneficiários.

É também consensual, entre os vários peritos desta área, que o clima organizacional é um conceito significativo com importantes implicações para se entender o comportamento humano nas organizações e servir de alavanca para a definição e operacionalização das políticas e estratégias de gestão de pessoas, em qualquer organização.

Por clima organizacional entende-se todas as propriedades motivacionais do ambiente organizacional interno que originam nas pessoas diferentes níveis de satisfação que determinam a sua motivação para o trabalho e desempenho.

Estudos na área de RH no país tem focado a Qualidade de Vida no Trabalho (Serra, 2006; Martins, 2007; Tsurre, 2007; Costa, 2007; Melo, 2007; Araújo, 2009; Cardoso, 2009), o Stress Ocupacional (Búfalo, 2001; Serra, 2002; Costa, 2005; Raimundo, 2006; Guimarães, 2008; Mussagy, 2008; Azevedo, 2008; Torres, 2008; Mandlate, 2010; Mahamad, 2012; Rossana, 2012), o HIV nas Organizações (Chaguala, 2004; Rodrigues, 2008; Estante, 2010) e, principalmente, as Políticas e Práticas de Recursos Humanos - RH (Laisse, 2006; Milice, 2006; Maloa, 2007; Amigo, 2007; Fonseca, 2007; Malay, 2007; Neves, 2008; Sucá, 2008; Ngoenha, 2009; Pangaia, 2005; Simione, 2011).

Com a excepção dos estudos de Castanheira (2003), Serra e Cols. (2005), Pangaia (2005), Chemane (2006), Milisse (2007), Mabuza (2007), Maloa (2007), Cruz (2007) e Levi (2010) poucos tem sido os estudos, em Moçambique, que focam a avaliação do clima organizacional, no contexto da gestão de recursos humanos (GRH). O termo “clima organizacional” tem sido muito usado no ambiente de trabalho, para expressar o sentimento de bem ou de mal-estar que os indivíduos vivem no dia-a-dia.

Como temos assistido, o mundo de hoje sofre tantas transformações face à globalização, onde a competição, dentro dos sectores, se tornou marca registada. As organizações devem, cada vez mais, melhorar os seus índices de competitividade e, para isso, ela depende quase que única e exclusivamente dos seus colaboradores – motivados, felizes e orgulhosos dos valores partilhados com a organização. (Taniguchi e Costa, 2009)

As mudanças actuais dos paradigmas organizacionais, tendentes a buscar o comprometimento dos colaboradores, em função da sua satisfação no ambiente organizacional, criam a necessidade de mensurar o clima organizacional, pois este é característico e único de cada organização.

No entanto, a gestão da mudança nas organizações tem sempre um impacto sobre o clima organizacional. Toda a mudança gera resistência das pessoas uma vez que exige que as mesmas saiam da sua “zona de conforto”. Cabe à liderança criar um plano de comunicação da mudança e todas as condições adequadas para que a mesma ocorra com efeitos mínimos negativos sobre o clima organizacional.

Assim, o clima organizacional é representado pelo resumo das percepções partilhadas pelos colaboradores a respeito de vários aspectos organizacionais. As mudanças organizacionais podem afectar o clima organizacional podendo gerar hábitos e comportamentos resultantes de insatisfação no ambiente de trabalho, criando declínio da produtividade, má vontade e alienação do colaborador. Esta relação entre mudança organizacional e clima organizacional é reforçada pelos resultados do estudo desenvolvido por Baroni e Nicoletti (2007).

1.2 Problema de Investigação

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) é uma pessoa colectiva de direito privado e interesse social, dotada de personalidade jurídica, que se rege pelos estatutos e demais legislação aplicável. Esta organização foi criada em 1994 e operada até o momento tendo os seus escritórios em Maputo.

A FDC tem como visão trabalhar por um estágio em que as comunidades moçambicanas são capazes de liderar processos de desenvolvimento local, promover o diálogo e parceria com o governo, sociedade civil e sector privado, desenvolver mecanismos participativos na tomada de decisões, reforçando, em particular o papel da mulher e do jovem, rumo a erradicação da pobreza.

A missão desta organização é fortalecer as capacidades das comunidades desfavorecidas, com o objectivo de vencer a pobreza e promover a justiça social. Nesta perspectiva, a FDC estimula o desenvolvimento de ideias e estratégias de actuação que incidem em grupos comunitários organizados, mobiliza as comunidades, através de organizações locais de base e organizações de âmbito nacional, dispostas em redes, a trabalharem para o desenvolvimento do país.

Em 2010 a organização iniciou um processo de reestruturação organizacional que aparentemente criou alguma instabilidade psicológica nos trabalhadores e algum desconforto no ambiente organizacional, particularmente pelo despedimento em massa de vários trabalhadores afectos a um Projecto específico que havia terminado. Para além destes despedimentos, e por motivos de falta de financiamento, a organização viu-se também obrigada a interromper os contratos de trabalho de outros trabalhadores.

De igual forma, no âmbito do referido processo de reestruturação, houve mudança de equipas de liderança, bem como a reorganização e redefinição da estrutura orgânica, modelos e instrumentos de gestão e normas internas de funcionamento.

A inexistência de um plano de comunicação sobre o processo de mudança organizacional na FDC pela liderança, bem como a introdução de novos modelos de gestão, liderança e comunicação entre os vários níveis hierárquicos tem contribuído para gerar um mal estar no ambiente de trabalho, com destaque para a percepção de uma dinâmica fragilizada em termos de auscultação, reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores, afectando a motivação e, conseqüentemente, o clima organizacional.

Em 2011, a FDC beneficiou de financiamento do Fundo Global, tendo iniciado um grande projecto no âmbito do HIV e SIDA, Tuberculose e Malária, resultando na contratação de novos colaboradores a nível da Cidade de Maputo e a nível das províncias de Manica e de Cabo Delgado. Este cenário gerou algum sentimento de injustiça por parte de alguns trabalhadores pelo facto de não perceberem as razões de não terem sido readmitidos os trabalhadores outrora despedidos por falta de financiamento e com experiência na organização.

Este cenário tem gerado sentimentos de insegurança e inequidade entre os trabalhadores, afectando o desempenho e propiciando inquietações, frustrações e “fofocas” pelos corredores da organização. Como consequência deste processo, e dado que a actual liderança não tem conseguido sucesso na implementação de políticas de retenção e motivação dos seus colaboradores, que na verdade têm muita experiência, muitos deles, por se sentirem inseguros, acabam por se desvincular da organização indo para outras instituições. Relativamente aos antigos colaboradores, que tem permanecido na organização até ao momento, trata-se apenas de uma questão de tempo para encontrarem outro emprego, pois não tardará em saírem para outras organizações.

Diante deste cenário, a questão que se coloca e que orientará a realização desta pesquisa é a seguinte: **Qual a percepção actual dos colaboradores da FDC relativamente ao Clima Organizacional?**

1.3 Objectivos

Objectivo Geral:

- Analisar o clima organizacional na FDC, diante de um cenário de mudança organizacional.

Objectivos Específicos:

- Identificar e descrever a percepção global do clima organizacional pelos trabalhadores;
- Identificar e descrever a percepção do clima organizacional pelos trabalhadores por dimensões e factores de análise;
- Propôr medidas que possam preservar e melhorar o clima organizacional como forma de contribuir para a atracção, retenção e desenvolvimento de pessoas à organização.

1.4 Justificativa

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, de forma que os seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é o “meio ambiente psicológico” da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transacções interpessoais, do que o clima psicológico.

Os estudos envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os factores que afectam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a organização. Ademais, o presente Estudo de clima organizacional pode gerar vários impactos, conforme se esquematiza na figura abaixo:

Figura 1. Impacto dos Estudos de Clima Organizacional



Fonte: Neves (2007)

A consolidação da sua estratégia e melhoria do desempenho actual da FDC, bem como a recente reestruturação ocorrida na organização traz consigo a necessidade premente de olhar para os seus recursos humanos, proporcionando um clima adequado, como também um ambiente de mútuo entendimento e satisfação.

Neste âmbito, os dados obtidos através deste do Estudo de Clima Organizacional na FDC irão possibilitar uma visão real dos problemas existentes dentro da organização e servir de *inputs* para o (re) desenho de políticas e estratégias de gestão de pessoas.

Por outro lado, este estudo servirá também de linha de base para medir o impacto de futuras acções de reestruturação e mudança organizacional na FDC, monitorando a evolução de vários indicadores do ambiente interno ao longo do tempo.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco (5) capítulos:

O capítulo I, que constitui a presente introdução, contextualiza o tema e o problema da pesquisa, identifica a sua relevância e apresenta os objectivos que se almejam alcançar com a pesquisa.

O capítulo II apresenta o suporte teórico relativo ao tema em estudo, nomeadamente o clima organizacional, referenciando alguns conceitos, modelos e aspectos sobre a sua mensuração.

O capítulo III descreve os procedimentos metodológicos adoptados para a realização da pesquisa, mencionando o tipo, método e técnicas de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, bem como a estratégia de colecta e análise dos dados.

O capítulo IV apresenta os resultados da pesquisa, tendo em conta os objectivos previamente definidos e discute-os à luz da revisão bibliográfica.

O capítulo V enuncia as principais conclusões da pesquisa e apresenta algumas recomendações à organização pesquisada, tendo em conta os principais achados do estudo.

CAPÍTULO 2:

O Estado da Arte sobre o Clima Organizacional



CAPÍTULO 2: O ESTADO DA ARTE SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Origem dos Estudos de Clima Organizacional

De forma subjacente, os estudos sobre o clima organizacional começaram após a Segunda Guerra Mundial e durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas abordando as teorias do comportamento humano e as condições de trabalho daquela época. (Neves, 2007)

Os estudos de Roethlisberger e Dickson (1956) relataram as primeiras experiências da Escola de Relações Humanas em “Management and Worker”. Estes constatam que culturas e valores do grupo empresarial são muito importantes além dos benefícios pecuniários e acreditaram no óptimo relacionamento do desempenho com a satisfação do trabalho no ambiente empresarial. (Oliveira, 1990)

Na década de 60, Forehand e Gilmer (1964) contribuíram com os seus estudos sobre variações ambientais e comportamento empresarial, onde visaram os problemas de conceituação e mensuração do clima, comparando tais problemas citados com os estudos realizados na área da psicologia sobre o comportamento individual. (Oliveira, 1990; Costa e Cols. 2012)

Por outro lado, as pesquisas realizadas por McGregor (1965), Maslow (1965) e Argyris (1969) trouxeram novas contribuições para a área do Clima Organizacional, ainda com um carácter geral e abordados de forma implícita. (Neves, 2007)

Litwin e Stringer (1966) realizaram estudos baseados na teoria da motivação humana, de McClelland (que identificou e classificou em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder), e realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes organizações, de maneira que os gestores de cada uma delas actuassem de acordo com esses motivos sociais. Os pesquisadores concluíram que o clima

organizacional pode ser montado de distintas formas, com base no tipo de liderança imposto pelos chefes, causando influência comportamental e no desempenho dos colaboradores e na saúde da própria organização. (Oliveira, 1990)

O conceito de Clima Organizacional começou a tomar forma com a influência do surgimento das Escolas de Administração, nos E.U.A., em 1967. Após as primeiras pesquisas, dois livros publicados em 1968, sedimentaram o conceito caracterizando o Clima Organizacional como um estado psicológico fortemente afectado pelas condições da empresa, tais como sistemas, estruturas e estilo de gestão. Portanto, torna-se significativo falar em dimensões de Clima Organizacional, já que a exemplo do que acontece com a atmosfera, o clima é resultado de diferentes combinações dos seus elementos constitutivos ou formadores. (Lima e Albano, 2002)

O interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição na década 70 e foi a partir desse momento que se expandiram os estudos nessa área e evoluíram para o desenvolvimento de modelos e instrumentos de pesquisa. (Neves, 2007)

2.2 O Conceito de Clima Organizacional

A palavra “Clima” tem a sua origem no grego “*Klima*” e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflecte, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam, efectivamente, a ser atendidas, sendo este aspecto um dos indicadores da eficiência organizacional. (Neves, 2007)

Luz (1995) definiu o clima como sendo o resultado do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predominam num ambiente organizacional em um determinado período. O clima organizacional é o agente que indica o nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos colaboradores no seu ambiente de trabalho (Coda, 1997).

De acordo com Waters *et al.* (1974), citado por Coda (1997), o clima consiste num arranjo de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflecte como seus membros agem nos seus respectivos ambientes. Neste sentido, o conceito de clima organizacional tem uma relação directa com as propriedades motivadoras do ambiente institucional, que geram diferentes tipos de motivação.

De acordo com Souza (1978), citado por Lima e Albano (2002), o Clima Organizacional é um fenómeno resultante da interacção entre os elementos da cultura, como preceitos, carácter e tecnologia. Resultante do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos de gestão, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Os autores Koys e DeCotiis (1991, p. 266) definem o clima organizacional como um

“fenómeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.”

Outra definição importante é dada por Coda (1997, p. 99) que diz que o clima organizacional é “uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efectivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. É o ambiente dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação dos colaboradores.

O Clima Organizacional influencia directa e indirectamente nos comportamentos, na comunicação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Neves (2007), citando Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os colaboradores e a organização.

Martins e Ferreira (2007) definem o Clima Organizacional como a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, cujas expectativas, valores e interesses individuais, se compatibilizam ou convergem em relação aos valores e directrizes formais. Estes autores consideram o Clima Organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebidas pelos colaboradores.

Para Lima e Albano (2002), o Clima Organizacional também reflecte a história das pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflecte a autoridade exercida dentro do sistema. Estes autores afirmam que Souza (1978) fixou-se no Clima Organizacional e através disso, compreendeu que este é resultado da cultura, tradições e métodos de acção de cada organização. Para ele, cada novo colaborador espera ter o apoio da organização e atender os seus desejos, tanto económicos, como sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este colaborador produzirá a sua própria imagem de Clima da Organização.

Para Chiavenato (1999, p. 440), “as pesquisas de Clima Organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Segundo Lima e Albano (2002) citando Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é um elo que conecta os níveis individual e organizacional, de modo a demonstrar as congruências ou compatibilidades entre as vontades e valores individuais em relação às necessidades, valores e normas formais.

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 74), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e b) influencia o seu comportamento”.

Souza (1978), citado por Lima e Albano (2002) defende que o clima organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura, tais como, preceitos, carácter e tecnologia. O clima decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2008). Ainda para estes autores, o clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre pessoas, determinando o que é “bom” ou “mau” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Santos (1999), citando Forehand e Gilmer (1964), define clima organizacional como sendo o conjunto de características que descrevem uma organização e que distingue uma organização da outra, mantém-se de certa forma permanente e influencia o comportamento dos indivíduos na organização.

Ainda Santos (1999), citando Litwin e Stringer (1968), define clima organizacional como sendo um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas directa ou indirectamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento destas pessoas.

Luz (2003), citado por Neves (2007), afirma que pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflecte o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afectam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Luz (2003, p.10), citado por Neves (2007),

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.”

De acordo com Edela (1978), citado por Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura, como preceitos, carácter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um factor que influencia estas mesmas variáveis.

2.3 Cultura e Clima organizacional

Quando se fala de clima organizacional, não se pode confundí-lo com a cultura organizacional. Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma organização ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional modifica-se conjuntamente. (Tachizawa, 2001)

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (Oliveira, 1995)

Para além de verificar a satisfação dos membros da empresa com relação à cultura, a pesquisa do clima organizacional também verifica a sua influência no comportamento para com a organização. Esta abordagem sobre o clima está evidenciada no conceito de Litwin, citado por Luz (1995, p.6): “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento”.

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Luz (1995) afirma que "Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)." Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Como afirma Soares (2002) a avaliação do clima organizacional possibilita mapear o ambiente interno que varia segundo a motivação das pessoas que fazem parte da organização, recolhendo as suas reacções imediatas, as suas satisfações e insatisfações pessoais.

Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser gerido, tanto a curto, quanto a médio prazo.

2.4 Importância do estudo do Clima Organizacional

Com base nos conceitos apresentados, partilha-se do entendimento de que a identificação do clima organizacional pode ser considerada um bom instrumento para aumentar a eficiência da organização, pois possibilita a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus membros, ao mesmo tempo em que canaliza esse comportamento motivador na direcção dos objectivos organizacionais. (Kolb e Cols, 1986). Gil (2001) corrobora

com essa linha de pensamento, ao mencionar que a pesquisa de clima constitui-se numa importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional do qual fazem parte.

Para além de verificar a satisfação dos membros da empresa com relação à cultura, a pesquisa do clima organizacional também verifica a sua influência no comportamento para com a organização. (Chiavenato, 1999)

Para Hall (1988) o estudo do Clima Organizacional é um instrumento de *feedback* e de intervenção por parte da empresa. Considera as percepções de clima como subjectividades significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, nas condições, nas práticas e nos procedimentos que caracterizam o quotidiano de uma organização.

Para Xavier (1986), a análise do clima organizacional, ou das “atmosferas psicológicas” da organização é útil para identificar os factores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização.

A motivação é um processo interno ao indivíduo, compreende-se, no entanto, que o ambiente contribui para seu afloramento. Várias são então as vantagens da mensuração do clima organizacional para as empresas, nomeadamente:

- Constitui um importante “termómetro”, permitindo à organização reavaliar, planear e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-activas dos seus colaboradores;
- É um importante instrumento de apoio para implementações consistentes de processos de melhoria contínua;
- Constitui uma ferramenta de gestão que permite mapear problemas concretos, facilitando a tomada de decisões;
- Visa conciliar as aspirações dos empregados com as aspirações do empregador.

Portanto, não basta sentir que o clima é mau, é preciso identificar onde, por quê e como agir para melhorá-lo.

Para Bueno (2003), falar em crescimento, competitividade e sobrevivência empresarial é preciso antes conhecer o clima da organização. O clima organizacional é uma variável que influi directamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende da sua atmosfera psicológica.

Quando falamos de clima organizacional, estamos a referir-nos à atmosfera colectiva do ambiente de trabalho, tais como: atitudes, percepções e dinâmicas que afectam a maneira como as pessoas se comportam diariamente. Sabemos que ele é único em cada organização e todos devem estar envolvidos e serem responsáveis em criar o clima da sua organização. (Neri, 2003)

2.4 Tipos de Clima Organizacional

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, portanto a classificação de somente alguns deles se deve a um factor meramente didáctico e sistemático. Sendo assim, Edela (1978), citada por Lima e Albano (2002), os classificou como clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afectos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho).

Segundo Luz (2003), citado por Neves (2007), existem três tipos de clima em uma organização: o bom, o prejudicado e o fraco.

- ✓ O clima bom é aquele onde o empregado se sente satisfeito e alegre, ou seja, fala muito bem da empresa a ponto de ser capaz de indicar seus conhecidos para trabalharem nela e não pensar em sair dela. Com este clima, há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte do quadro funcional.
- ✓ O clima prejudicado é quando há alguma coisa que incomoda negativamente os funcionários. Eles se sentem tensos. Desta forma, o clima é resultante em discórdias,

rivalidades, falta de interesse no trabalho e outras reacções que atrapalham o bom funcionamento organizacional.

- ✓ O clima fraco na empresa é quando chega a um ponto extremamente mau. Ao contrário do clima bom, o funcionário tem vontade de sair da empresa e se envergonha de falar que trabalha ou trabalhou nela.

2.5 Modelos e Indicadores de Clima Organizacional

A literatura apresenta diferentes modelos de estudo de clima organizacional os quais se passa a descrever de forma resumida.

Modelo de Litwin e Stringer

Este foi desenvolvido por Litwin e Stringe, em 1968, baseados em nove indicadores, com objectivo de avaliar comportamento dos trabalhadores e estilos de lideranças.

Tabela 1. Modelo de Clima Organizacional de Litwin e Stringer

#	Indicador	Descrição
1	Estrutura	Sentimentos dos trabalhadores em relação às regras impostas que restringem o trabalho.
2	Responsabilidade	Sentimento de liberdade para tomar decisões em relação ao seu próprio trabalho.
3	Riscos	Sentimento de desafiar os riscos encontrados nas situações trabalhistas
4	Recompensas	Sentimento de ser reconhecido e recompensado por trabalho bem executado.
5	Relacionamento	Sentimento de união para com todos do grupo.
6	Cooperação	Como resultado de bons relacionamentos, há colaboração de todo o grupo, independentemente do grau de hierarquia.
7	Conflito	Sentimento não temido pela administração em relação a diferentes opiniões
8	Identidade	Sentimento em que o indivíduo tem acreditando ser uma peça importante e valiosa para o grupo.
9	Padrões	Grau em que a empresa exhibe normas e processos

Fonte: (Neves, 2007)

Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (Kolb e Cols., 1986) utiliza sete indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, existem ainda mais quatro seguintes:

Tabela 2. Modelo de Clima Organizacional de Kolb

#	Indicador	Descrição
1	Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se moldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
2	Clareza Organizacional	Sentimento de que tudo é bem organizado e os objectivos são expressamente claros e definidos.
3	Calor e Apoio	Sentimento de que a amizade tem valor na organização, gerando confiança entre os membros, oferecendo assim o apoio mútuo.
4	Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direcção de outros qualificados. Desta forma, os membros sentem-se a vontade para assumi-la e são recompensados por uma óptima liderança.

Fonte: Kolb e Cols. (1986)

Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) utiliza um modelo contendo vinte indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, que já falamos anteriormente, existem mais indicadores como se ilustra na figura a seguir.

Figura 2. Indicadores de Clima Organizacional do Modelo de Sbragia



Fonte: Neves (2007)

Modelo de Luz

Este modelo é composto por dezoito indicadores, conforme se sistematiza na tabela abaixo.

Tabela 3. Modelo de Clima Organizacional de Luz

Indicadores		
Trabalho em si	Integração interdepartamental	Benefícios
Salário	Progresso Profissional	Condições físicas de trabalho
Supervisão	Estabilidade no Emprego	Relacionamento empresa x sindicato x funcionários
Comunicação	Processo de Tomada de Decisão	Disciplina
Participação	Pagamentos/Descontos	Segurança
	Objectivos organizacionais	Orientação para resultados

Fonte: Luz (1995)

Modelo de Coda

Neste modelo destacam-se 10 indicadores usados pelo autor em estudos sobre liderança e motivação organizacional em empresas privadas e públicas de grande porte, como se sistematiza na tabela a seguir.

Tabela 4. Modelo de Clima Organizacional de Coda

#	Indicador	Descrição
1	Liderança	Descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
2	Compensação	Descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adoptadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
3	Maturidade Empresarial	Retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade, sobre as actividades e objectivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior património, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
4	Colaboração entre unidades	Existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objectivos da empresa.
5	Valorização Profissional	Estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.

6	Identificação com a Empresa	Motivação da equipe e busca de objectivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
7	Processo de Comunicação	Decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correcto desempenho das actividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
8	Sentido do Trabalho	Importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas acções por parte da alta direcção e empreendimento dessas até o final.
9	Política Global de RH	Importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
10	Acesso	Continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

Fonte: Coda (1997)

Modelo de Tachizawa e Andrade

Este modelo diferencia-se dos anteriores por partir do pressuposto que as pesquisas internas são muito úteis, na medida que contribuem para a aferição de providências necessárias à melhoria do clima organizacional. Sendo assim, as questões de auto-diagnóstico que devem ser destacadas são as que se apresentam na tabela a seguir.

Tabela 5. Modelo de Clima Organizacional de Tachozawa e Andrade

Indicadores		
1	Liderança	Planeamento Estratégico para a Qualidade
2	Informação e Análise	Utilização de Recursos Humanos
3	Garantia da qualidade de problemas e serviços	Resultados obtidos quanto à qualidade
4	Satisfação do Cliente	

Fonte: Tachizawa e Andrade (1999)

Modelo de Tanajura e Jesus

Este modelo é constituído por 4 grandes dimensões e 10 factores, conforme se descreve na tabela abaixo.

Tabela 6. Modelo de Clima Organizacional de Luz

#	Dimensão	Indicador	Descrição
1	Suporte e Condições de Trabalho	Suporte Organizacional	Suporte material, tecnológico e humano que a organização disponibiliza aos colaboradores para executarem o seu trabalho
2		Condições de Trabalho	Condições ambientais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores
3	Contexto Social	Liderança	Percepção da liderança, relacionamento entre colaboradores e gestores e mecanismos de orientação
4		Trabalho em Equipa	Relacionamento dos colaboradores entre si
5		Comunicação	Disponibilidade e rapidez nas informações no seio da organização
6	Trocas Indivíduo - Organização	Desempenho e Desenvolvimento Profissional	Gestão do desempenho dos colaboradores e oportunidade de carreira na organização
7		Remuneração	Compatibilidade entre a remuneração recebida e as necessidades pessoais, responsabilidades e com o mercado
8		Treinamento	Eficiência das acções de formação dos colaboradores promovidas pela organização
9	Vínculo Indivíduo - Organização	Comprometimento Normativo	Sentimento de lealdade e de pertença dos colaboradores para com a organização
10		Comprometimento Afectivo	Vínculo sentimental e afectivo dos colaboradores para com a organização

Fonte: Tanajura e Jesus (2003)

2.6 Estilos de liderança e seus efeitos no clima organizacional

Goleman (2004) aponta que os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima organizacional e nos resultados. Em seguida apresenta-se a caracterização detalhada de cada um dos referidos estilos de liderança.

O estilo coercivo

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz em muitas situações. Leve em consideração o que o estilo faz ao clima de uma organização. Flexibilidade é o mais duro golpe. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, destrói o nascimento de novas ideias. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: "Eu nem mesmo apresentarei minhas ideias, eles somente as derrubarão." De forma similar, o senso de

responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem o seu senso de posse e se sentem pouco responsabilizadas pelos seus desempenhos. Alguns se sentem tão ressentidos que adoptam a atitude: "Não ajudarei esse miserável."

O estilo confiável

Pesquisas indicam que, dos seis estilos de liderança, o confiável é o mais eficaz, conduzindo para cima todos os aspectos do clima. Adquire clareza. O líder confiável é um visionário; ele motiva pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objectivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Quando ele dá *feedback* de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Os padrões para o sucesso são claros para todos, assim como as recompensas. Finalmente, considere o impacto ou a flexibilidade do estilo. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de acção para desenvolver seus próprios meios. Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

O estilo agregador

Se o líder coercivo ordena; "Faça o que digo" e o confiável encoraja: "Venha comigo", o líder agregador diz: "As pessoas vêm primeiro". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas – ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objectivos.

O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele controla através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito uma das outras falam muito. Elas partilham ideias; partilham inspiração. E o estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o

líder agregador, como um pai que se ajusta às regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz.

Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo *feedback* positivo. Tal *feedback* tem especial potência no local de trabalho porque é tudo muito raro: fora de uma revisão anual, muitas pessoas usualmente não conseguem *feedback* em seus esforços diários – ou somente conseguem *feedback* negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras. Finalmente, os líderes agregadores são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados directos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para comemorar um feito do grupo. Eles são construtores de relacionamentos naturais.

O estilo democrático

Por despende tempo obtendo ideias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afectam seus objectivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Finalmente, porque elas têm uma palavra no estabelecimento dos seus objectivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e o que não pode ser executado.

No entanto, o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam por que o seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras consequências podem ser as reuniões intermináveis nas quais as ideias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de cruciais decisões por temer que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega. Na verdade,

seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos.

O estilo agressivo

Como o estilo coercivo, o estilo agressivo tem o seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. Não é o que esperamos encontrar. Afinal, a marca do estilo agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exactidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas. Se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer. Você deveria pensar que uma abordagem dessas poderia melhorar os resultados, mas não melhora.

De facto, o estilo agressivo destrói climas. Muitos funcionários se sentem sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e a sua motivação baixa. As linhas de direcção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: "Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho." O trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subsequentemente o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. A flexibilidade e a responsabilidade evaporam e o trabalho torna-se numa tarefa tão focada e rotineira que é tediosa.

O estilo conselheiro

Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar as suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objectivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Fazem acordos com seus colaboradores a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e *feedback*. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos

colaboradores tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo.

Dos seis estilos de liderança anteriormente descritos, a pesquisa de Goleman (2004) concluiu que o estilo conselheiro é menos frequente. Muitos líderes afirmam que não têm, nesta economia em que prevalece a alta pressão, o tempo para o lento e monótono trabalho para ensinar pessoas e ajudá-las a crescer. Mas após a primeira reunião, isso toma pouco ou nenhum tempo extra. Os líderes que ignoram esse estilo perdem perdendo um poderoso recurso: o seu impacto no clima e no desempenho é acentuadamente positivo.

Reconhecidamente, existe um paradoxo no efeito positivo do conselheiro no desempenho de negócios porque ele foca, antes de tudo, no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Mesmo assim, o conselheiro melhora os resultados. As razões: requer constante diálogo e esse diálogo tem uma forma de incrementar cada condutor de clima. Empregue a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir feedback rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa em uma grande visão ou estratégia. Isso afecta a responsabilidade e a clareza.

Goleman (2004) lembra que muitos estudos mostram que quanto mais estilos um líder exhibe, melhor. Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário. Mais ciência, menos arte.

2.7 Pesquisas Nacionais e Internacionais sobre o Clima Organizacional

A nível nacional alguns estudos realizados tem trazido contribuições importantes. Serra e Cols. (2005), por exemplo, estudaram o clima organizacional no Instituto Nacional de Investigação Agrária de Moçambique (INIA) junto de uma amostra de 127 trabalhadores tendo concluído que o clima organizacional global foi insatisfatório. Esta pesquisa revelou também que os factores avaliados mais criticamente pelos trabalhadores foram a remuneração, as condições de trabalho, o suporte organizacional, o Plano de Carreira, a Comunicação e a Liderança.

Castanheira (2003), à semelhança de Serra e Cols (2005), concluiu que o modelo de comunicação organizacional e o estilo de Liderança pouco ou nada contribui para motivar os trabalhadores, além de estar pouco ajustável à realidade da empresa estudada.

Pangaia (2005) pesquisou o clima organizacional junto a uma amostra de 204 trabalhadores da Direcção Nacional de Águas (DNA), na cidade de Maputo e descobriu que, em geral, a percepção do clima organizacional é baixa. O estudo apurou ainda que factores relacionados com as políticas de manutenção de RH como a gestão da motivação, sistemas de compensação e avaliação de desempenho contribuem para esta percepção negativa.

Parruque (2006), analisou o clima organizacional numa amostra de 300 trabalhadores do Conselho Municipal de Maputo (CMM) tendo o seu estudo concluído existir um clima organizacional insatisfatório, segundo a percepção da amostra pesquisada, particularmente para os factores: Liderança, Plano de Carreira e Comunicação.

Mabuza (2007) avaliou o clima organizacional numa empresa privada do sector automóvel da cidade de Maputo tendo constatado que, em geral, os trabalhadores perceberam positivamente os factores Comprometimento Afectivo, Suporte Organizacional, Condições de Trabalho e Trabalho em Equipa como geradores de um bom ambiente psicológico de trabalho. No entanto, os factores criticamente avaliados foram relacionados com a liderança, a remuneração, a comunicação e os Sistema de Carreiras e Formação.

Tal como no estudo de Mabuza (2007), a pesquisa desenvolvida por Cruz (2007) junto de trabalhadores da Direcção Geral de Impostos (DGI) da Autoridade Tributária de Moçambique (ATM) detectou elevados níveis de comprometimento afectivo e normativo.

Resultados diferentes dos de Mabuza (2007) e Cruz (2007) foram encontrados por Milisse (2007) no seu estudo junto a uma amostra de 74 trabalhadores do Ministério de Obras Públicas e Habitação (MOPH) onde se verificou um baixo nível de comprometimento organizacional em todas as dimensões avaliadas, particularmente o comprometimento normativo e o comprometimento afectivo.

Ademais, baixos índices de comprometimento afectivo organizacional também foram detectados por Chemane (2006) junto a uma amostra de 55 trabalhadores do Ministério de Planificação e Desenvolvimento (MPD), em Maputo, podendo estes resultados estar associados a uma fraca percepção da aplicação de práticas de liderança participativa na organização.

Maloa (2007), no seu estudo realizado junto de funcionários públicos do MOPH concluiu que os factores que contribuem para uma percepção negativa do clima organizacional foram as oportunidades de carreira e formação, o sistema de remuneração e benefícios e o feedback da Liderança em relação ao desempenho no trabalho.

Levi (2010) pesquisou os factores motivacionais no contexto do trabalho junto a uma amostra de 50 trabalhadores do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM) e concluiu que, em geral, os trabalhadores são motivados pelas dimensões avaliação de desempenho, envolvimento, realização e poder, mas expressam baixa satisfação com a dimensão organização do trabalho, particularmente, os factores relativos ao *feedback* em relação ao desempenho do seu trabalho e a sua participação na tomada de decisões.

A nível internacional, também é possível ilustrar alguns estudos com achados importantes para o presente tema. Amaral e Cols. (2005) concluíram, na sua pesquisa em várias empresas, que a remuneração por competência exerce influência positiva sobre o clima organizacional das organizações pesquisadas. Já no estudo desenvolvido por Gomes (2002) o factor recompensas foi o avaliado mais criticamente pelos trabalhadores.

Por outro lado, o estudo realizado por Baroni e Nicoletti (2007), demonstrou que a reestruturação da empresa objecto de estudo que culminou com a demissão de cerca de 25 pessoas contribuiu para uma fraca percepção de segurança em relação ao emprego pela maioria da amostra de trabalhadores pesquisada. Outros factores que contribuíram para uma percepção negativa do clima organizacional, no âmbito deste estudo, foram a avaliação do desempenho, o exercício da liderança e a comunicação interna.

Bolzan e Cols. (2012) encontraram no seu estudo um índice de 93,2% de satisfação relativamente ao clima organizacional, sendo os factores comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança e benefícios com uma média de satisfação acima de 70%.

À semelhança do estudo anterior, Melo e Gonçalves (2012) encontraram um clima positivo na pesquisa por eles realizada, incluindo elevados níveis de satisfação com as dimensões relacionamento com os colegas de trabalho e liderança, transparência na comunicação interna, salário e benefícios e crescimento profissional.

Resultados semelhantes e positivos foram os achados por Magnanti (2003) onde se puderam destacar os factores Liderança, Relacionamento Interpessoal, as políticas de RH e a comunicação interna como os promotores de um clima organizacional saudável e positivo.

Também no estudo de Spiri (1998), foram achados resultados positivos relativamente à avaliação do clima organizacional, com destaque para o relacionamento interpessoal, as condições de trabalho, os recursos materiais e pertencer ao grupo.

As condições de trabalho foi, de igual forma, considerado como o factor avaliado mais positivamente no âmbito do estudo de Tanajura e Jesus (2003), apesar da remuneração, plano de carreira e liderança terem sido os factores avaliados com os as pontuações mais baixas em termos de satisfação dos colaboradores e, por isso, afectando o clima organizacional da empresa estudada.

CAPÍTULO 3:

Abordagem Metodológica



CAPÍTULO 3: ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Natureza e técnicas de investigação

No caso do presente estudo, o tipo de pesquisa adoptada é de natureza quantitativo-descritiva. Este tipo de pesquisa possibilita, para além de caracterizar determinados fenómenos ou populações, identificar relações entre variáveis, quantificando essa relação através de procedimentos de mensuração, embora não consiga atingir o significado de causalidade das relações encontradas nos estudos experimentais. (Gil, 1996; Marconi e Lakatos, 2001)

De acordo com Carvalho (2002) as pesquisas descritivas podem assumir diferentes formas, nomeadamente: pesquisa de opinião, pesquisa de motivação ou atitude, pesquisa documental e o estudo de caso. Para o presente estudo, recorreu-se à pesquisa descritiva de opinião que, segundo Carvalho (2002) procura analisar atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas em relação a determinado assunto para identificar falhas, descrever procedimentos, descobrir tendências, valores e interesses.

Para Marconi e Lakatos (2001), as pesquisas de tipo quantitativo-descritivas implicam um planeamento mais rigoroso da colecta de dados, envolvendo utilização de técnicas padronizadas e procedimentos estatísticos precisos. No caso deste estudo, recorreu-se ao uso do questionário estruturado e padronizado como forma de colectar dados.

Foram duas as principais técnicas de pesquisa adoptadas para o presente estudo. Por um lado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica com o propósito de conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre o clima organizacional através da consulta de obras em formato impresso e digital. De acordo com Gil (1996) a pesquisa bibliográfica apresenta a vantagem de possibilitar ao investigador cobrir uma série de fenómenos muito mais ampla do que aquela que podia pesquisar directamente.

Por outro lado, recorreu-se ao uso do questionário estruturado e de auto-preenchimento, por forma a colectar um conjunto de dados quantitativos para responder aos

objectivos do estudo. A opção por esta técnica deveu-se às diferentes vantagens da sua utilização como lembram Richardson e Cols. (1999): obtenção de grande quantidade de informação em pouco tempo, facilidade e maior rapidez na tabulação, processamento e análise dos dados e maior sinceridade dos inquiridos devido ao anonimato.

Ribeiro (1999) considera que os instrumentos de auto-preenchimento na ausência do pesquisador, caso particular do presente estudo, não produzem resultados diferentes em amostras da mesma população que respondem na presença do pesquisador ou em casa com devolução posterior.

3.2 População e Amostra

De uma população de 120 trabalhadores que prestam serviço nos escritórios da FDC, em Maputo foi seleccionada uma amostra constituída por 32 trabalhadores. Esta amostra, equivalente a 26,67% da população do estudo.

A amostra foi seleccionada por conveniência pelo pesquisador, pois, segundo Jesuíno (1986), quando se trabalha com grupos reais, nomeadamente nos domínios da ciência comportamental, torna-se difícil, senão mesmo impossível, na maior parte das situações o recurso às amostras aleatórias.

Dos 32 inquiridos, a maioria (56.3%) é constituída pelos trabalhadores do sexo feminino e os restantes (43.8%) são do sexo masculino (vide tabela 7).

Tabela 7. Distribuição da amostra por Sexo

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	18	56.3	56.3	56.3
	Masculino	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Quanto à idade, a maioria (50.0%) está na faixa etária de 36 a 45 anos, seguida da faixa de 20 a 35 anos com 31.3% e por último a faixa acima de 46 anos com 18.8% (vide tabela 8).

Tabela 8. Distribuição da amostra por Faixa Etária

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 20 a 35 anos	10	31.3	31.3	31.3
	De 36 a 45 anos	16	50.0	50.0	81.3
	Acima de 46 anos	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Em relação ao estado civil, a maioria com 59.4% é casada, 31.3 % com estado civil solteiro e 9.4% estão entre outros estados civis (vide tabela 9).

Tabela 9. Distribuição da amostra por Estado Civil

		Estado Civil			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	10	31.3	31.3	31.3
	Casado	19	59.4	59.4	90.6
	Outro	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Quanto à formação, a maioria (62.5%) tem nível superior, 28.1% têm nível médio e os restantes 9.4% têm o nível básico (vide tabela 10).

Tabela 10. Distribuição da amostra por Nível de Formação

		Formacao			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Basica	3	9.4	9.4	9.4
	Media	9	28.1	28.1	37.5
	Superior	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Quanto ao tempo de serviço, a maioria está distribuída entre até 2 com 37.5% e de 2 a 5 anos também com 37.5%, seguida de 5 a 10 anos e de 10 a 20 anos com 12.5% cada (vide tabela 11).

Tabela 11. Distribuição da amostra por Tempo de Serviço

		Tempo de Serviço			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ate 2 anos	12	37.5	37.5	37.5
	De 2 a 5 anos	12	37.5	37.5	75.0
	De 5 a 10 anos	4	12.5	12.5	87.5
	De 10 a 20 anos	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

3.3 Instrumento de Pesquisa

A recolha de dados para responder aos objectivos da presente pesquisa foi baseado num questionário de auto-preenchimento e de carácter anónimo (vide anexo), subdividido em duas partes:

- A primeira parte possui questões que visam caracterizar o perfil dos inquiridos em termos sócio-demográficos e profissionais;
- A segunda parte é constituída por uma escala psicométrica que mede 10 factores (multifactorial) que compõem a estrutura do clima organizacional da autoria de Tanajura e Jesus (2003). As opções de resposta para cada questão variam numa escala de 1 a 5 pontos em que 1 corresponde a um grau de satisfação baixa e 5 a um grau de satisfação muito boa. A escala possui um total de 64 questões, compostas por afirmações de distintas realidades do trabalho e da organização.

Na tabela 12, que se segue, apresenta-se as dimensões de avaliação do clima organizacional, respectivos factores e suas definições, assim como a indicação das questões associadas a cada um dos factores.

Tabela 12. Factores do Questionário de Avaliação do Clima Organizacional

DIMENSÕES	FACTORES	SIGNIFICADO	QUESTÕES
Suporte e Condições de Trabalho	Suporte Organizacional	Suporte material, tecnológico e humano que a organização disponibiliza aos colaboradores para executarem o seu trabalho	37, 59, 60, 62, 63, 64
	Condições de Trabalho	Condições ambientais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores	25, 41
Contexto Social	Liderança	Percepção da liderança, relacionamento entre colaboradores e gestores e mecanismos de orientação	8, 9, 13, 16, 24, 26, 45, 46, 49, 51, 58
	Trabalho em Equipe	Relacionamento dos colaboradores entre si	12, 31, 52
	Comunicação	Disponibilidade e rapidez nas informações no seio da organização	7, 34, 42
Trocas Indivíduo-Organização	Desempenho e Desenvolvimento Profissional	Gestão do desempenho dos colaboradores e oportunidade de carreira na organização	3, 10, 14, 19, 20, 30, 38, 43, 56, 61
	Remuneração	Compatibilidade entre a remuneração recebida e as necessidades pessoais, responsabilidades e com o mercado	5, 15, 23, 32
	Formação	Eficiência das acções de formação dos colaboradores promovidas pela organização	2, 4, 21, 22, 27, 28, 39, 40, 44, 47, 50, 54, 55
Vínculo Indivíduo-Organização	Comprometimento Normativo	Sentimento de lealdade e de pertença dos colaboradores para com a organização	1, 18, 33, 35, 48, 53, 57
	Comprometimento Afectivo	Vínculo sentimental e afectivo dos colaboradores para com a organização	6, 11, 17, 29, 36

Fonte: Tanajura e Jesus (2003)

3.4 Procedimentos

Para a realização desta pesquisa foram adoptados diferentes procedimentos. Numa primeira fase, a pesquisadora contactou a Direcção da FDC para explicar o porquê do estudo e ao mesmo tempo solicitar a autorização da mesma para a recolha de dados. Após a autorização do estudo pela Direcção, foram solicitados alguns documentos da organização para efeitos de pesquisa documental.

O passo seguinte consistiu em contactar os trabalhadores para explicar e consciencializá-los sobre a necessidade do estudo e solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário da pesquisa.

Após a recolha dos questionários pelo pesquisador, procedeu-se ao tratamento dos dados utilizando para o efeito os programas MS Excel e a versão 13.0 para o Windows do Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Devido à natureza da pesquisa, eminentemente, descritiva, o tratamento e a análise dos dados incluiu a análise de frequências e o cálculo de médias.

Os dados tiveram um tratamento quantitativo e qualitativo. O tratamento quantitativo foi feito através da interpretação dos dados dispostos em forma de tabelas e gráficos. O tratamento qualitativo foi feito na base de confrontação entre os resultados do questionário já interpretados e as posições dos diversos autores sobre o tema de pesquisa.

Terminada a fase de análise dos dados, passou-se à fase da redacção da presente monografia incluindo a elaboração das conclusões e a respectiva formatação e impressão do trabalho para efeitos de defesa.

CAPÍTULO 4: Apresentação e Discussão dos Resultados



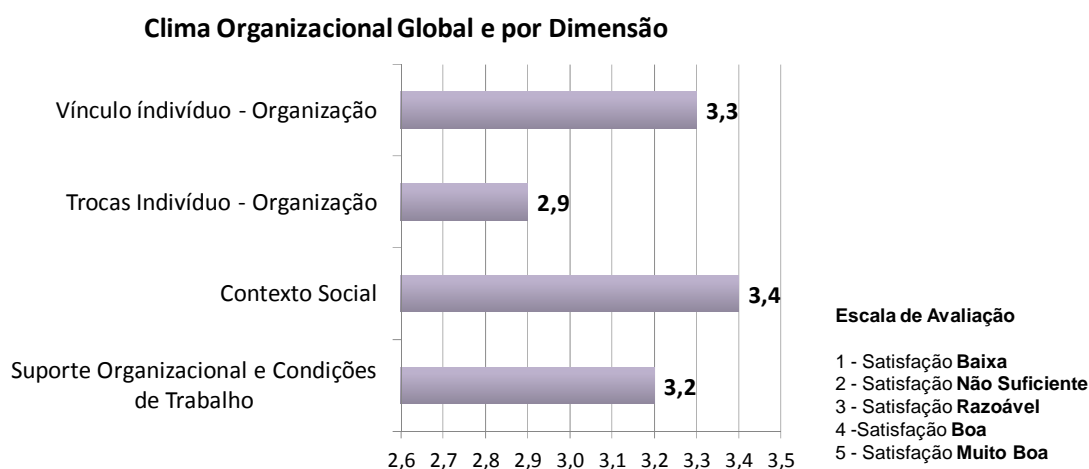
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Resultados Globais do Clima Organizacional na FDC

Pela análise dos níveis globais da satisfação podemos considerar que o Clima Organizacional na FDC, na percepção da amostra deste estudo, é considerado razoável alcançando um valor médio de 3,2 num máximo de 5 pontos (vide figura 3). Estes resultados são compatíveis com os estudos de Serra e Cols. (2005), Pangaia (2005) e Parruque (2006) que também detectaram baixos a intermédios níveis de satisfação com o clima organizacional junto a diferentes grupos profissionais. Porém, há contradição entre estes achados e os estudos desenvolvimento por Spiri (1998), Magnanti (2003), Bolzan e Cols. (2012) e Melo e Gonçalves (2012), que apontam para níveis globais satisfatórios do índice do clima organizacional.

Figura 3. Clima Organizacional Global e por Dimensão

Clima Organizacional	Dimensões	Média
	Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	3,2
	Contexto Social	3,4
	Trocas Indivíduo - Organização	2,9
	Vínculo indivíduo - Organização	3,3
Média Global do Clima Organizacional		3,2



Fonte: Dados da Pesquisa

O índice global do actual clima organizacional da FDC pode estar associado ao recente processo de reestruturação na organização, reforçando o pressuposto de que a mudança organizacional tem um impacto sobre o clima organizacional, como sugerem Baroni e Nicoletti (2007), particularmente, quando há deficiências na comunicação e na preparação das pessoas para a mudança.

Por outro lado, estes resultados mostram que ainda existe uma lacuna da ligação entre o nível individual e o nível organizacional, cujas expectativas, valores e interesses individuais parecem mais convergir dos valores e directrizes formais, como sugerem Martins e Ferreira (2007). Por isso, os resultados globais podem ser um indicativo de desmotivação dos colaboradores da FDC associada à frustração da satisfação das necessidades pessoais como indicam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008).

Ademais, conforme a classificação dos tipos de clima, proposta por Neves (2007), o clima na FDC pode se enquadrar no “clima prejudicado” quando existe algo que preocupa e incomoda de forma negativa os colaboradores podendo gerar desacordos, rivalidades e desmotivações que atrapalham o bom funcionamento da organização.

Os dados recolhidos, no âmbito deste estudo, revelam também que, em termos globais, a dimensão contexto social é aquela que mais contribui positivamente para o actual nível do clima organizacional da FDC, seguindo-se a dimensão vínculo indivíduo-organização e, por último, a dimensão suporte organizacional e condições de trabalho, todas elas com um nível de satisfação razoável. Porém, a dimensão trocas indivíduo-organização foi avaliada pela amostra de trabalhadores com um grau médio de satisfação não suficiente (vide figura 3).

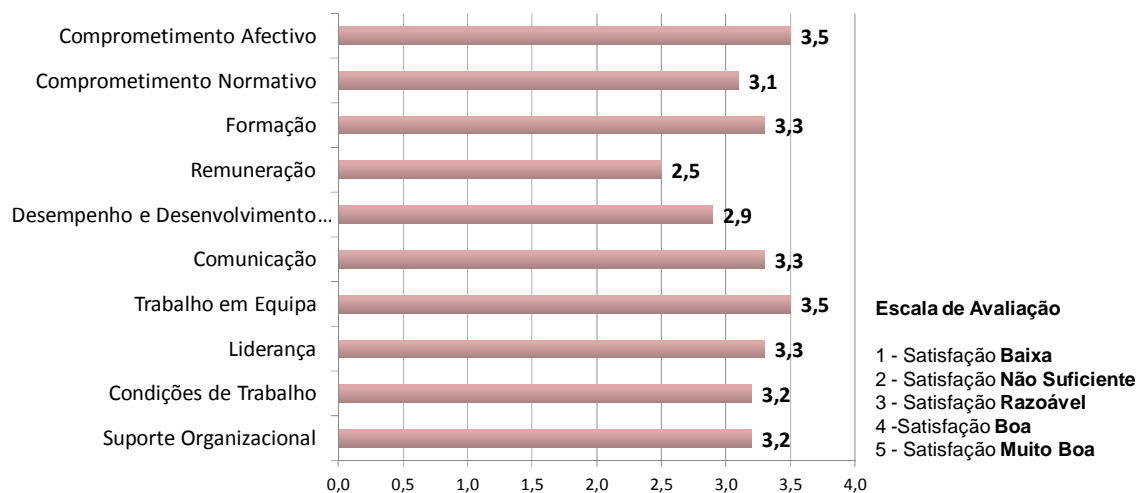
Esta última dimensão é a mais crítica em qualquer organização pois o vínculo de trabalho pressupõe trocas entre o indivíduo e a organização e quando as expectativas de uma das partes são frustradas gera-se insatisfação, como lembram Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008). Por outro lado, é através desta dimensão sobre as quais recaem as principais políticas de retenção das pessoas nas organizações (avaliação do desempenho, carreira e desenvolvimento de competências) pelo que é natural que esta seja uma área de maior sensibilidade para os

colaboradores e, por isso, avaliada de forma mais crítica, particularmente num momento de reestruturação por que passa actualmente a organização.

Especificamente, os dados globais do estudo demonstram que, dos 10 factores do clima organizacional, os colaboradores da FDC que participaram neste estudo, em termos globais, avaliam de forma mais crítica os factores remuneração, desempenho e desenvolvimento profissional e comprometimento normativo (vide figura 4).

Figura 4. Clima Organizacional por Dimensão e Factores

Dimensões	Factores	Média
Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	Suporte Organizacional	3,2
	Condições de Trabalho	3,2
Contexto Social	Liderança	3,3
	Trabalho em Equipa	3,5
	Comunicação	3,3
Trocas Indivíduo - Organização	Desempenho e Desenvolvimento Profissional	2,9
	Remuneração	2,5
	Formação	3,3
Vínculo Indivíduo - Organização	Comprometimento Normativo	3,1
	Comprometimento Afectivo	3,5
Média do Clima Organizacional por Factor		3,2



Fonte: Dados da Pesquisa

Parece ser consenso que o factor remuneração é o mais sensível em qualquer organização por isso estes achados não são surpreendentes, particularmente, no contexto moçambicano, em que os salários praticados são, muitas vezes, abaixo do custo de vida existente. Resultados semelhantes foram encontrados em estudos nacionais (Pangaia, 2005;

Mabuza, 2007; Maloa, 2007) e em pesquisas internacionais (Gomes, 2002; Tanajura e Jesus, 2003).

Relativamente ao desempenho e desenvolvimento profissional, os achados deste estudo convergem com os estudos realizados por Melo e Gonçalves (2012) e Bolzan e Cols. (2012) que apontam o desempenho e crescimento profissional como um dos indicadores que contribui para elevar o índice global de clima organizacional.

Porém, estes achados divergem das pesquisas nacionais realizadas por Serra e Cols. (2005), Pangaia (2005), Parruque (2006), Mabuza (2007), Maloa (2007) e Levi (2010) onde foram detectados baixos índices de satisfação com os factores relacionados com a avaliação do desempenho e plano de carreira.

Quanto ao comprometimento normativo, os resultados deste estudo são compatíveis com o estudo de Milisse (2007), desenvolvido no sector público moçambicano, que aponta a tendência para um fraco comprometimento normativo. Surpreendentemente, Cruz (2007) que também estudou o clima organizacional no sector público no país, encontrou resultados divergentes dos de Milisse (2007) e dos do presente estudo, uma vez que os níveis de comprometimento normativo foram elevados na amostra por si estudada.

4.2 Resultados do Clima Organizacional na FDC por Dimensão e Factores

A seguir passa-se a descrever os resultados do estudo por dimensão e respectivos factores, estando estes últimos associados a um conjunto de questões, conforme o instrumento utilizado, no âmbito do estudo.

Dimensão Suporte Organizacional e Condições de Trabalho

Esta dimensão integra dois (2) factores: o suporte organizacional e as condições de trabalho conforme se passa a descrever.

Factor Suporte Organizacional

O Factor Suporte organizacional relaciona-se com o suporte material, tecnológico e humano que a organização disponibiliza aos colaboradores para executarem o seu trabalho.

Analisando o comportamento das respostas relativas ao factor Suporte Organizacional (vide figura 5), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,2)**. Porém, os itens com pontuação mais baixa neste factor (abaixo da média do factor) foram o cumprimento de promessas pela organização, a dinamização e modernização dos processos de trabalho, a preocupação da organização com o bem-estar dos trabalhadores e, finalmente, o apoio que a organização presta aos seus trabalhadores.

Figura 5. Factor Suporte Organizacional

Dimensão	Factor	Questões	Média
Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	Suporte Organizacional	37. O processo de recrutamento e selecção adoptado pela organização tem capacidade para seleccionar profissionais adequados para a organização.	3,4
		59. Sinto-me apoiado pela organização.	3,1
		60. A organização preocupa-se com o meu bem-estar.	3,1
		62. A organização cumpre as suas promessas.	3,0
		63. A minha organização valoriza novas ideias.	3,2
		64. A organização dinamiza e moderniza processos de trabalho.	3,1
		Média do Suporte Organizacional	3,2



Fonte: Dados da Pesquisa

Porém, os itens com pontuação mais baixa neste factor foram o cumprimento de promessas pela organização, a dinamização e modernização dos processos de trabalho, a preocupação da organização com o bem-estar dos trabalhadores e, finalmente, o apoio que a organização presta aos seus trabalhadores.

O modelo de Tachizawa e Andrade (1999) defendem que as organizações devem preocupar-se com o bem-estar dos seus trabalhadores, posição esta divergente dos achados do presente estudo. Ademais, o facto de existir esta percepção entre os trabalhadores de que a FDC não se preocupa com o seu bem-estar e que não providencia apoio pode estar associado à premissa de que a maioria das organizações em Moçambique ainda vê as acções de QVT como um custo e não um investimento a médio e longo prazos, que devem estar embebidas nas políticas e práticas de GRH.

Souza (1978), citado por Albano e Lima (2002), lembra que os trabalhadores tem sempre a expectativa de obter apoio da organização na satisfação das suas intenções, quer sociais, económicas ou emocionais e é através da quantidade e qualidade desse apoio que recebem que formam a sua própria imagem do Clima da Organização.

Por outro lado, prometer o que não se pode cumprir não tem sido uma estratégia eficaz de liderança e, em geral, pode originar descrédito da liderança perante os trabalhadores. Particularmente, num momento de reestruturação, que gera sempre resistência, medos e ansiedades, um posicionamento firme e credível por parte da liderança ajuda a minimizar os impactos negativos próprios de qualquer processo de mudança organizacional, o que parece não ser o caso da FDC.

Ademais, os processos de reestruturação organizacional, via da regra, devem servir, principalmente, para dinamizar e modernizar os processos de trabalho, por forma a servir a missão das organizações e contribuir para o alcance das metas e objectivos estratégicos. Porém, esta parece não ser a tendência e o objectivo do processo de reestruturação organizacional iniciado pela FDC, em 2010, pelo menos pela tendência de percepção dos trabalhadores da amostra do presente estudo.

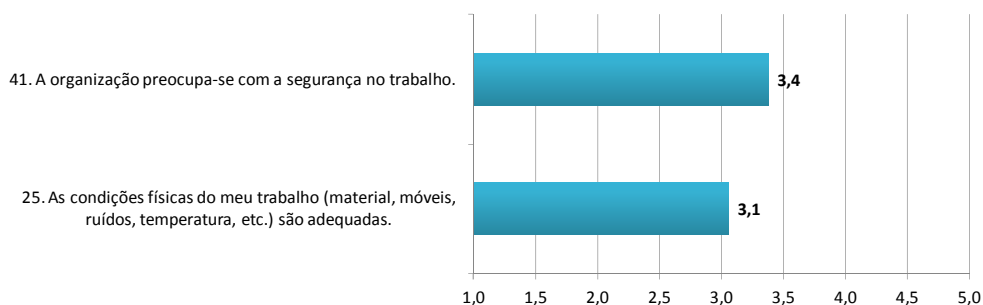
Condições de Trabalho

O Factor Condições de Trabalho relaciona-se com o conjunto de condições ambientais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores.

Relativamente a este factor (vide figura 6), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,2)**. Porém, o item com pontuação mais baixa neste factor foi a adequação das condições físicas de trabalho que a organização disponibiliza.

Figura 6. Factor Condições de Trabalho

Dimensão	Factor	Questões	Média
Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	Condições de Trabalho	25. As condições físicas do meu trabalho (material, móveis, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.	3,1
		41. A organização preocupa-se com a segurança no trabalho.	3,4
		Média das Condições de Trabalho	3,2



Escala de Avaliação

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1 - Satisfação Baixa | 3 - Satisfação Razoável |
| 2 - Satisfação Não Suficiente | 4 - Satisfação Boa |
| | 5 - Satisfação Muito Boa |

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados são semelhantes aos encontrados nas pesquisas de Serra e Cols. (2005) a nível nacional, e de Spiri (1998), a nível internacional. Contrariamente, no estudo nacional realizado no sector automóvel por Mabuza (2007), as condições de trabalho foi um dos factores avaliados mais positivamente, contribuindo para uma percepção satisfatória relativamente ao clima organizacional da empresa estudada.

Luz (1995) defende a estabilidade no que se refere ao sentimento de segurança das pessoas em relação às condições físicas de trabalho, em particular à identificação do grau de

conforto das instalações e a segurança como o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, quanto a acidentes de trabalho e doenças profissionais. Portanto, o reforço das políticas de saúde, higiene e segurança no trabalho são importantes atributos para o clima organizacional, conforme os resultados do presente estudo. Estes aspectos são também reforçados nos estudos nacionais conduzidos por Cardoso (2009), Raimundo (2006), Estante (2010) e Rodrigues (2008).

Dimensão Contexto Social

Esta dimensão integra três(3) factores: a liderança, o trabalho em equipa e a comunicação, conforme se passa a descrever.

Factor Liderança

O Factor Liderança relaciona-se com a partilha de uma visão e valores comuns no seio da organização, direccionando as pessoas para o alcance dos objectivos organizacionais e todo o conjunto de relações e mecanismos de comunicação e orientação que se estabelecem entre gestores e trabalhadores.

Quanto a este factor (vide figura 7), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,3)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foram o *feedback* sobre o desempenho no trabalho, o relacionamento pessoal com as chefias e o estímulo da liderança ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Luz (1995) defende a existência de relacionamento interpessoal entre os funcionários, e suas chefias e com a própria organização. Por sua vez, Litwin e Stringe (1968), citados por Coda (1997), afirmam que o relacionamento é o sentimento de união para com todos do grupo e que a cooperação é resultado de bons relacionamentos, há colaboração de todo o grupo, independentemente do grau de hierarquia.

Coda (1997) reforça que o relacionamento pessoal entre trabalhar e chefia resulta do encorajamento da liderança para o desenvolvimento e crescimento profissional bem como o grau de *feedback* que oferece aos seus colaboradores relativamente ao trabalho, discutindo os

resultados de desempenho individuais e oferecendo orientação para o trabalho. Esta, não é de certo a tendência apontada pelos resultados do presente estudo.

Figura 7. Factor Liderança

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Liderança	8. O relacionamento pessoal com as chefias é bom.	2,8
		9. O meu superior imediato costuma informar-me sobre o meu desempenho no trabalho.	2,8
		13. Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho.	3,3
		16. O meu superior imediato informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	3,5
		24. Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	3,2
		26. O meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional.	3,1
		45. A minha chefia reconhece o trabalho que faço.	3,4
		46. Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos.	3,4
		49. Tenho um bom relacionamento com o meu Chefe.	4,0
		51. Tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.	3,3
		58. Considero a minha chefia justa.	3,2
Média da Liderança			3,3



Fonte: Dados da Pesquisa

Por outro lado, o relacionamento pessoal com a liderança também foi um dos factores encontrados nos estudos de Castanheira (2003) e Baroni e Nicoletti (2007) como tendo um impacto negativo sobre a percepção do clima organizacional, ao contrário do estudo de Bolzan e Cols. (2012) onde este factor se revelou positivo.

À semelhança do presente estudo, o *feedback* da liderança sobre o desempenho no trabalho foi também um dos factores críticos e influenciadores de um clima organizacional negativo como apontam as pesquisas realizadas por Levi (2010) e Maloa (2007) em instituições do sector público moçambicano.

Ademais, como reforça Goleman (2004), os líderes conselheiros apoiam os trabalhadores a identificarem as suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. O modelo de Coda (1997) prevê a continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

No entanto, o estímulo da liderança ao desenvolvimento profissional dos colaboradores não tem sido prática comum nas organizações nacionais pois, muitas vezes, a liderança vê os seus subordinados como ameaças ao seu cargo e funções devido às relações e hierarquias de poder próprias de organizações com este tipo de cultura organizacional em que o status, as competências e cargos afectam a dinâmica das relações profissionais e de trabalho. Além disso, como reforça Goleman (2004) esta situação pode justificar-se pelo facto de muitos líderes afirmarem não ter, nesta economia em que prevalece a alta pressão, o tempo para o lento e monótono trabalho para ensinar pessoas e ajudá-las a crescer.

Por fim, importa destacar que a liderança em geral, tem sido apontada como um factor que precisa de ser trabalhado e reforçado nas organizações, particularmente em Moçambique, pois tem contribuído para afectar negativamente o clima organizacional e a QVT como apontam as pesquisas nacionais conduzidas por Chemane (2006), Parruque (2006), Mabuza (2007), e Mahamad (2012).

Factor Trabalho em Equipa

O Factor Trabalho em Equipa relaciona-se com a capacidade de colaboração e inter-ajuda entre os membros do grupo no processo de trabalho com vista a atingir os seus objectivos.

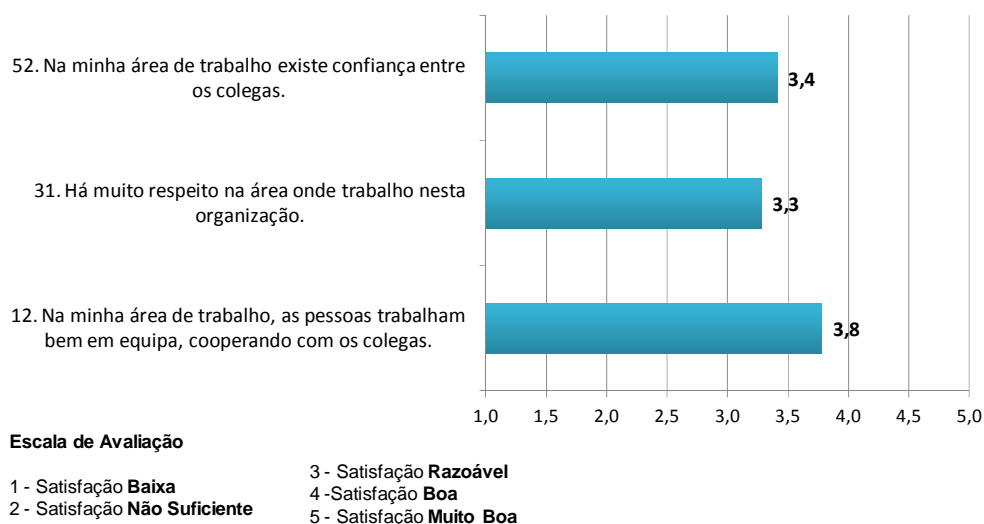
Para este factor (vide figura 8), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,5)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foram o respeito na área de trabalho e a confiança entre os colegas.

Estes resultados são compatíveis com o estudo desenvolvido por Mahamad (2012) em que o relacionamento com os colegas de trabalho foi considerado um factor gerador de stress

no local de trabalho. Contrariamente aos resultados do presente estudo e da pesquisa de Mahamad (2012), na pesquisa sobre o clima organizacional conduzida por Melo e Gonçalves (2012) foi identificado elevado nível de satisfação com o indicador relacionamento com os colegas de trabalho.

Figura 8. Factor Trabalho em Equipa

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Trabalho em Equipa	12. Na minha área de trabalho, as pessoas trabalham bem em equipa, cooperando com os colegas.	3,8
		31. Há muito respeito na área onde trabalho nesta organização.	3,3
		52. Na minha área de trabalho existe confiança entre os colegas.	3,4
		Média do Trabalho em Equipa	3,5



Fonte: Dados da Pesquisa

Por outro lado, Neves (2007), defende que os objectivos organizacionais só poderão ser alcançados quando há uma estreita uma colaboração entre áreas funcionais, quando prevalece o respeito e a integração entre as diferentes áreas funcionais. Desta forma, o relacionamento com os colegas de trabalho constitui um factor chave de sucesso para a colaboração interdepartamental e organizacional como um todo.

Ademais, o trabalho em equipa na FDC pode estar a ser influenciado não só pela dinâmica actual do processo de reestruturação, incluindo a liderança, que está fragilizada, conforme os resultados deste estudo, como também, pelas políticas de gestão de RH em vigor, que precisam de reforçar este factor apartir da gestão do desempenho de equipas e não indivíduos isoladamente.

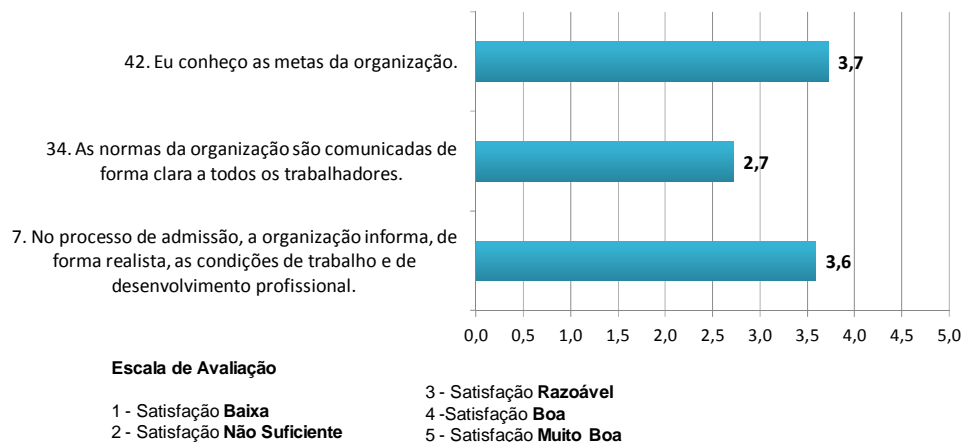
Porém, o trabalho em equipa tem sido crítico ou quase nulo, na maioria das organizações nacionais, com a excepção da Bandauto, Lda., estudada por Mabuza (2007), cujos valores culturais defendem sistemas de gestão e desempenho baseados no esforço individual e não nos resultados alcançados pelas equipas de trabalho.

Factor Comunicação

O Factor Comunicação relaciona-se com a forma como os elementos da gestão da organização estabelecem contactos, se relacionam, transmitem mensagens e dão feedback construtivo a grupos e pessoas que contribuem para alcançar os seus objectivos.

Figura 9. Factor Comunicação

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Comunicação	7. No processo de admissão, a organização informa, de forma realista, as condições de trabalho e de desenvolvimento profissional.	3,6
		34. As normas da organização são comunicadas de forma clara a todos os trabalhadores.	2,7
		42. Eu conheço as metas da organização.	3,7
		Média da Comunicação	3,3



Fonte: Dados da Pesquisa

Para este factor (vide figura 9), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,3)**. O item avaliado de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foi a clareza com que as normas da organização são comunicadas a todos os trabalhadores.

Nos estudos desenvolvidos por Castanheira (2003), Mabuza (2007), Serra e Cols. (2005), Baroni e Nicoletti (2007), a comunicação interna foi apontada como um dos factores que contribuiu para uma percepção mais crítica do clima organizacional, tal como apontam os resultados do presente estudo.

No caso particular deste estudo, a falta de clareza da organização na comunicação e informação das normas organizacionais pode persistir afectando o clima organizacional enquanto a liderança não implementar um plano de comunicação, no âmbito do processo de reestruturação, assim como adoptar medidas para reforçar o relacionamento entre colegas e com a liderança, que, segundo indica este estudo, estão extremamente fragilizados.

Neves (2007), enfatiza, no entanto, que no processo de comunicação, as informações devem ser correctas, explícitas e compreensíveis, pois servem de instrumento facilitador da integração na organização, caso contrário, o trabalhador pode não se sentir bem integrado.

Trocas Indivíduo – Organização

Esta dimensão integra três (3) factores: o desempenho e desenvolvimento profissional, a remuneração e a formação, conforme se passa a descrever.

Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional

O Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional relaciona-se com a forma como a organização faz a gestão do desempenho das pessoas e que oportunidades cria para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus colaboradores.

Sobre este factor (vide figura 10), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (2,9)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, a promoção dos trabalhadores baseadas na competência, a justiça do sistema de promoções e as oportunidades de desenvolvimento profissional do Plano de carreira oferecido pela organização.

Figura 10. Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional

Dimensão	Factor	Questões	Média
Trocas Individuo - Organização	Desempenho e Desenvolvimento Profissional	3. Eu acredito nas minhas possibilidades de alcançar um nível de desenvolvimento profissional mais elevado nesta organização.	3,0
		10. Na organização existe um sistema justo de promoções.	2,3
		14. A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade.	3,3
		19. Os trabalhadores competentes são promovidos na organização.	2,2
		20. A avaliação do desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira.	3,1
		30. O plano de carreira da organização oferece-me oportunidades reais de desenvolvimento profissional.	2,4
		38. A organização reconhece o trabalho que faço.	2,9
		43. A organização oferece-me boas oportunidades de carreira.	3,8
		56. Considero justa a forma como as pessoas são avaliadas na organização.	2,9
		61. A organização toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz.	3,1
Média do Desempenho e Desenvolvimento Profissional			2,9



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Neves (2007), as organizações devem estabelecer condições de progresso, oportunidades de crescimento e avanço profissional e definir regras justas para atender as aspirações e expectativas dos seus colaboradores.

A tendência dos resultados deste estudo parece dever-se ao facto da FDC não possuir uma política clara e transparente de desenvolvimento de carreira. Resultados semelhantes foram encontrados em estudos nacionais (Serra e Cols. 2005; Parruque, 2006; Mabuza, 2007) e no estudo realizado por Tanajura e Jesus (2003), no Brasil.

Ademais, as políticas de RH focadas no desempenho e desenvolvimento profissional visam contribuir para uma das principais missões da área de GRH em qualquer organização, nomeadamente, a retenção das pessoas chave da organização. Como reforça Magnanti (2003), as políticas de RH são promotoras de um clima organizacional saudável e positivo.

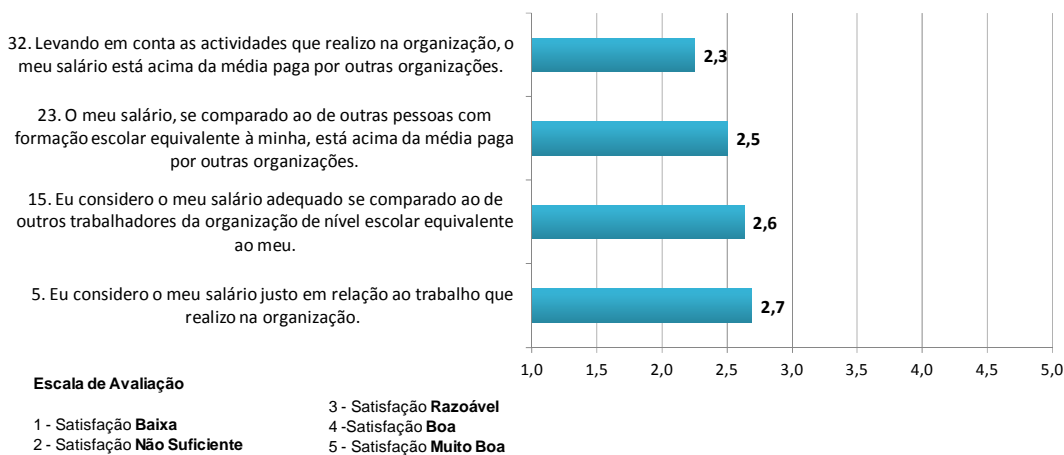
Contrariamente, no estudo desenvolvido por Pangaia (2005), no sector de águas, em Moçambique, a baixa percepção do clima organizacional foi influenciado pelas políticas de manutenção de RH. Neves (2007), reforça que a valorização profissional estimula a formação e ao desenvolvimento de talentos internos e a qualidade do desempenho é o critério de maior ponderação nas promoções, e a prioridade do recrutamento interno.

Factor Remuneração

O Factor Remuneração está relacionado à remuneração directa atribuída aos colaboradores da organização e a forma como estes percebem a justiça interna e externa relativamente ao salário que auferem na organização.

Figura 11. Factor Remuneração

Dimensão	Factor	Questões	Média
Trocas Individuo - Organização	Remuneração	5. Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na organização.	2,7
		15. Eu considero o meu salário adequado se comparado ao de outros trabalhadores da organização de nível escolar equivalente ao meu.	2,6
		23. O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras organizações.	2,5
		32. Levando em conta as actividades que realizo na organização, o meu salário está acima da média paga por outras organizações.	2,3
Média da Remuneração			2,5



Fonte: Dados da Pesquisa

Relativamente a este factor (vide figura 11), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação não suficiente, em termos médios (2,5)**. Todos os itens deste factor foram avaliados negativamente pela amostra deste estudo, inclusive com valores médios abaixo da média global do clima organizacional, com destaque

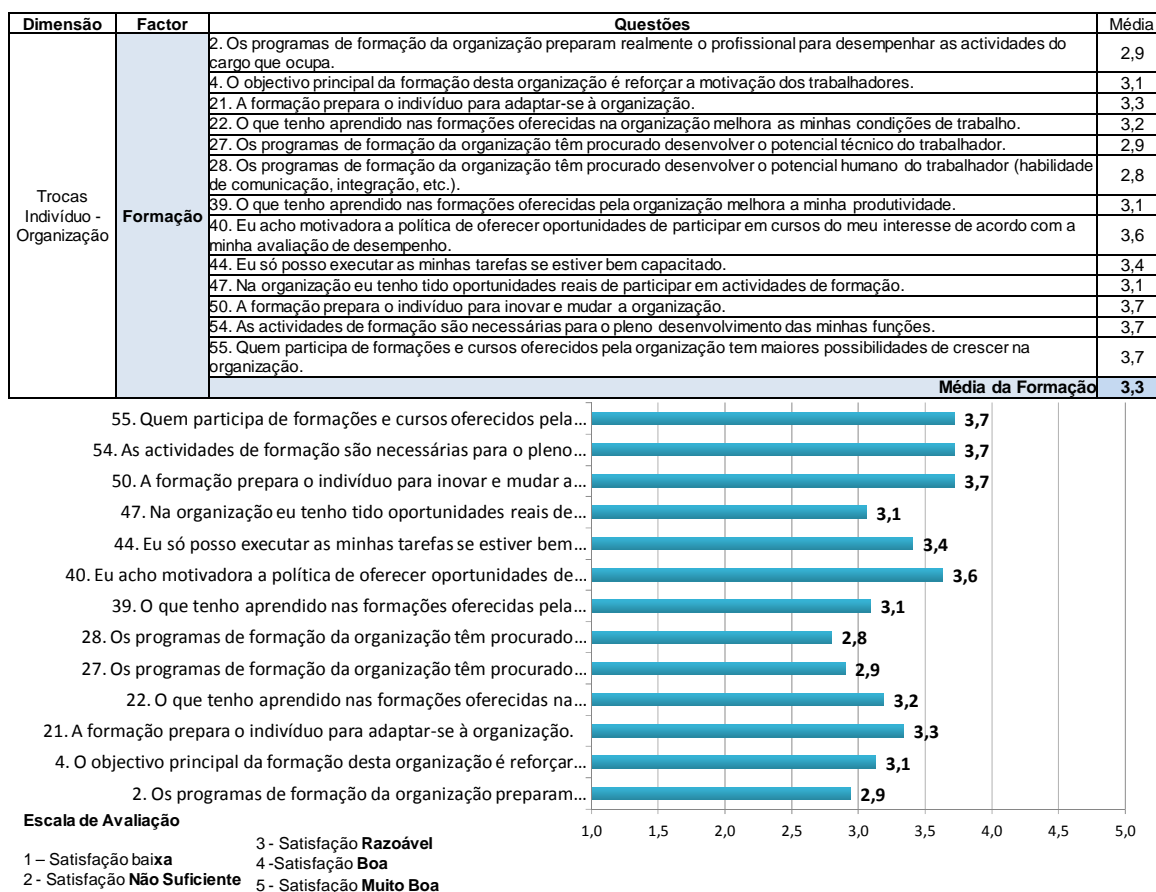
particular para a equidade externa, ou seja, com o que o mercado paga pelas funções que realizam actualmente.

Luz (1995), ao analisar o salário no âmbito do clima organizacional, defende que deve-se ter em conta a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.

Factor Formação

O Factor Formação relaciona-se com a capacidade da organização criar oportunidades de capacitação e treinamento dos seus colaboradores possibilitando o seu desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, a melhoria do seu desempenho no trabalho.

Figura 12. Factor Formação



Fonte: Dados da Pesquisa

Relativamente a este factor (vide figura 12), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,3)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foram a ênfase que a organização dá em formação que promova habilidades humanas e técnicas nos colaboradores e as oportunidades de crescimento na organização como resultado de programas de formação.

Estes resultados parecem dever-se ao facto da FDC não possuir uma política clara de formação dos seus colaboradores, associada ao um sistema de avaliação do desempenho e de carreiras. Resultados semelhantes a estes foram encontrados nas pesquisas nacionais realizadas por Maloa (2007) e Mabuza (2007).

O modelo de Tachizawa e Andrade (1999) focaliza a importância da educação e treinamento em qualidade para os trabalhadores, por forma a engrenarem na organização. Por outro lado, Luz (1995) afirma que a formação cria possibilidades de ascensão profissional, o que motiva os trabalhadores.

Dimensão Vínculo Indivíduo – Organização

Esta dimensão integra dois (2) factores: o comprometimento normativo e o comprometimento afectivo, conforme se passa a descrever.

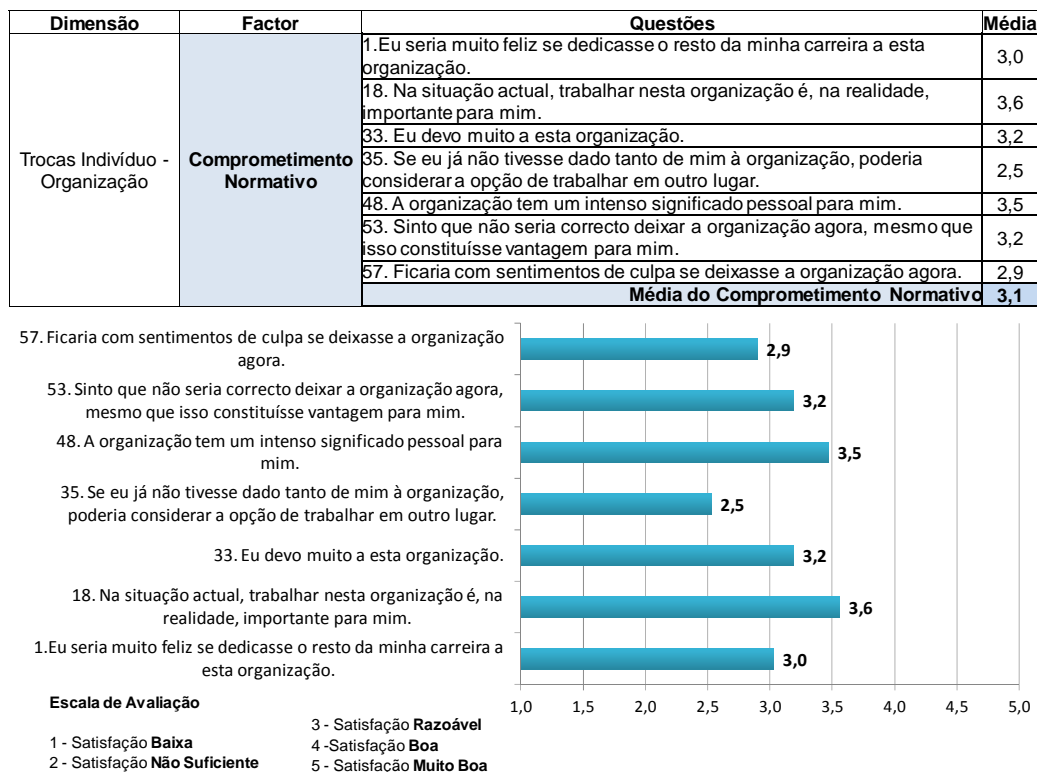
Factor Comprometimento Normativo

O Factor Comprometimento Normativo relaciona-se com o plano organizacional por meio da análise da cultura e o lado individual por meio de processos motivacionais e tem como pressuposto de que o comprometimento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente. Assim, o comprometimento normativo está associado aos valores organizacionais e é então visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objectivos e metas da organização.

Para este factor (vide figura 13), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,1)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foram o facto dos

colaboradores considerarem a opção de trabalhar em outro lugar, por não se sentirem com elevado comprometimento com a organização, portanto, sem qualquer sentimento de culpa.

Figura 13. Factor Comprometimento Normativo



Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados mostram-se diferentes dos estudos nacionais de Mabuza (2007) e Cruz (2007) que detectaram elevados níveis de comprometimento normativo nas populações estudadas. Porém, estes resultados são compatíveis com o Estudo de Milisse (2007).

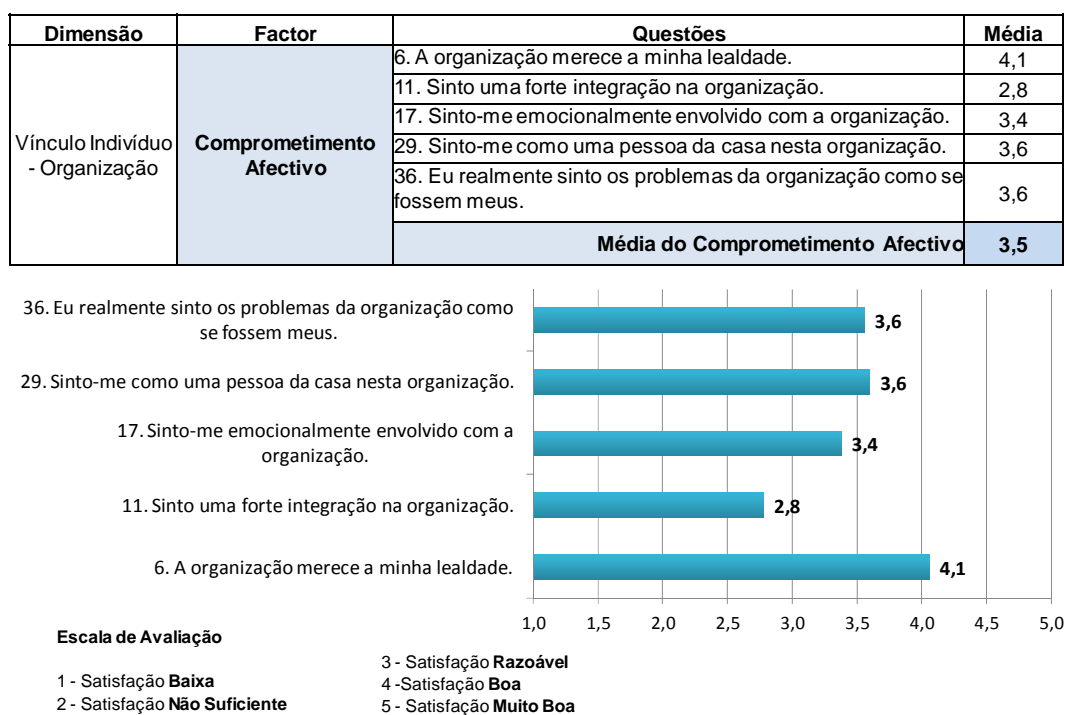
Por outro lado, estes resultados demonstram que os trabalhadores da FDC estão pouco comprometidos com os valores organizacionais e pouco internalizam no seu comportamento no trabalho os objectivos e metas da organização, podendo isto comprometer os desempenho e resultados organizacionais. Ademais, o facto dos resultados deste estudo indicarem que os trabalhadores considerarem a hipótese de trabalhar em outra organização, já constitui um indicador de desmotivação e frustração de expectativas por parte dos mesmos.

Factor Comprometimento Afectivo

O Factor Comprometimento Afectivo relaciona-se com a forma como os colaboradores se identificam com a organização e com os objetivos desta e desejam manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afectivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.

Quanto a este factor (vide figura 14), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da FDC manifestam um nível de **satisfação razoável, em termos médios (3,5)**. Os itens avaliados de forma mais crítica, abaixo da média deste factor, foram o sentimento de integração na organização e o envolvimento emocional com a mesma.

Figura 14. Factor Comprometimento Afectivo



Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados são compatíveis com os estudos de Chemane (2006) e Milisse (2007) realizados no contexto da função pública em Moçambique, onde o comprometimento afectivo com a organização se mostrou um factor crítico.

Porém, resultados contraditórios aos do presente estudo foram apresentados nos estudos nacionais de Mabuza (2007) e Cruz (2007) onde foram detectados elevados níveis de comprometimento afectivo junto dos trabalhadores.

Neves (2007) lembra que um dos indicadores de análise do clima organizacional é a identificação do trabalhador com a organização, sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, gerando um sentimento de felicidade no trabalhador e, quiçá o desejo de permanecer na organização para o resto da sua vida. Este cenário parece não ser o que predomina actualmente na FDC, de acordo com os achados deste estudo.

Por outro lado, o baixo sentimento de integração que a amostra de trabalhadores da FDC apresenta, no âmbito deste estudo, pode estar relacionado à avaliação crítica que os mesmos fizeram a indicadores anteriores como Suporte Organizacional, Liderança, Comunicação, Desempenho e Desenvolvimento Profissional e Formação.

Particularmente o estilo de liderança pode afectar o comprometimento afectivo pois, como explicam Tachizawa e Andrade (1999), o estilo de liderança agregador gira em torno das pessoas – ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objectivos. O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele controla através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade.

Ademais, esta aparente fragilidade do processo de integração dos trabalhadores na organização, associada à fraca identificação com os valores culturais e metas organizacionais, pode ser um indicativo do fraco funcionamento das políticas, sistemas e instrumentos de operacionalização dos processos de recrutamento, selecção e acolhimento organizacional.

CAPÍTULO 5:

Conclusões e Recomendações



CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O presente trabalho de pesquisa do Clima Organizacional na FDC consistiu no levantamento de opiniões dos trabalhadores que reflectem a realidade organizacional da sua vivência diária. Assim, face aos objectivos previamente formulados, foram tiradas as seguintes conclusões:

- O Clima Organizacional na FDC é avaliado com satisfação razoável pela percepção da amostra deste estudo;
- A dimensão contexto social é aquela que mais contribui para o actual nível do clima organizacional na organização, seguindo-se a dimensão vínculo indivíduo-organização e, por último, a dimensão suporte organizacional e condições de trabalho;
- A dimensão trocas indivíduo-organização foi avaliada, em termos globais, de forma mais negativa, comparativamente às restantes;
- Dentre os 10 factores do clima organizacional analisados, no âmbito do presente estudo, os colaboradores da FDC pesquisados avaliam de forma mais crítica os factores remuneração, desempenho e desenvolvimento profissional e comprometimento normativo;
- No âmbito do suporte organizacional os indicadores avaliados de forma mais crítica e que contribuem para afectar negativamente o clima organizacional foram o cumprimento de promessas pela organização, a dinamização e modernização dos processos de trabalho, a preocupação da organização com o bem-estar dos trabalhadores e o apoio que a organização presta aos seus trabalhadores;

- A adequação das condições físicas de trabalho que a organização disponibiliza foi também considerado pela amostra deste estudo como tendo um impacto negativo sobre o clima organizacional;
- Para o factor liderança, os indicadores com impacto negativo sobre o clima organizacional foram o feedback das chefias sobre o desempenho no trabalho, o relacionamento pessoal com as chefias e o estímulo da liderança ao desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- No contexto do trabalho em equipa, os indicadores com impacto negativo sobre o clima organizacional foram o respeito na área de trabalho e a confiança entre os colegas;
- A falta de clareza na comunicação interna sobre as normas da organização também contribui de forma crítica para o clima organizacional;
- Para o factor desempenho e desenvolvimento profissional, os indicadores com impacto negativo sobre o clima organizacional foram a promoção dos trabalhadores baseada na competência, a justiça do sistema de promoções e as oportunidades de desenvolvimento profissional do Plano de carreira oferecido pela organização;
- Todos os indicadores do factor remuneração afectam negativamente a satisfação dos colaboradores com o clima da organização, com destaque para a equidade externa;
- Para o factor formação, os indicadores com impacto negativo no clima organizacional foram a realização de acções de formação pela organização que promovam habilidades técnicas e humanas e as oportunidades de crescimento na organização como resultado de programas de formação;

- No âmbito do comprometimento normativo, os colaboradores da FDC considerarem a opção de trabalhar em outro lugar, sem qualquer sentimento de culpa, por não se identificarem com as normas e metas organizacionais;
- Para o factor comprometimento afectivo, a amostra de trabalhadores demonstrou uma avaliação mais crítica dos indicadores sentimento de integração na organização e envolvimento emocional com a mesma, com impacto negativo no clima organizacional.

5.2 Recomendações

Face aos resultados do presente estudo de clima organizacional endereça-se à FDC, as seguintes recomendações:

Gerais:

- A avaliação periódica de estudos desta natureza para medir o progresso e impacto da estratégia e políticas de gestão de recursos humanos que forem sendo operacionalizadas;
- O desenho de uma plano de acção que possa responder a algumas das necessidades ou lacunas apontadas por este estudo e consideradas como prioritárias pela gestão da organização;
- A comunicação dos resultados deste estudo a todos os colaboradores da organização e respectivo plano de acção;
- A reaplicação do presente estudo após concluído o processo de reestruturação em curso para medir a evolução dos indicadores de satisfação dos trabalhadores relativamente às mudanças incorporadas na organização.

Específicas:

- A definição de uma estratégia e políticas de gestão de recursos humanos alinhadas com a sua estratégia organizacional e orientada para o desempenho/resultados;
- O desenho de uma política e sistema de gestão de talentos que reforce o desenvolvimento de competências e aumente o contributo das pessoas para o alcance dos objectivos organizacionais;
- Reanálise da política de remunerações tendo por base a realização de uma pesquisa salarial para garantir a equidade externa, bem como, a informação/comunicação bem sucedida aos colaboradores;
- A definição de um Sistema de Análise e Qualificações de Funções da qual possa definir o peso de cada função de acordo com o seu contributo para a organização e sobre a qual se pode alicerçar uma política salarial mais justa internamente;
- A integração do sistema de gestão do desempenho/resultados com os sistemas de recompensas, formação e desenvolvimento profissional (carreira);
- Reforço da adequação das condições de trabalho como forma de estimular o desempenho e o alcance de metas organizacionais;
- Melhoria da comunicação interna no que se refere aos aspectos globais de gestão estratégica e operacional bem como à explicitação das políticas de gestão de recursos humanos da organização;
- Reforço nos estilos e modelos de liderança orientados para o *coaching*, delegação e acções de *teambuilding*, reforçando os valores e as metas organizacionais, a coesão das equipas de trabalho bem como o relacionamento interpessoal;

- A implementação de programas de formação e desenvolvimento de competências técnicas, sociais e de gestão a todos os níveis da organização;
- A implementação de um sistema funcional de comunicação e feedback do desempenho a nível individual e entre as equipas de trabalho.

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

1. Amaral, D., & Colaboradores (2005). **A Influência do Clima Organizacional na Remuneração por Competência**. *Revista Gerenciais*. São Paulo. 4, pp.71-77.
2. Amigo, A. (2007). **Qualidade e Impacto no Trabalho da Formação oferecida pelo IFAPA dos Funcionários Públicos das Cidades de Maputo e Matola** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
3. Araújo, M. (2009). **Qualidade de Vida no Trabalho nos Transportes Públicos de Maputo, EP** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
4. Azevedo, L. (2008). **O Stress nos Trabalhadores do ISPU em Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
5. Baroni, C., & Nicoletti, G. (2007). **Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 1 (2), pp.01-14.
6. Bolzan, L., & Colaboradores. (2012). **Análise do Clima Organizacional da Superautos e Identificação de Oportunidades**. RS: UFSM niversidade Federal de Santa Maria.
7. Bueno, H. (2003). **Pesquisa de Clima Organizacional: mais que técnica, um acto de coragem**. [online]. Recuperado a 26/06/2003, de http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh_04.shtml
8. Búfalo, I. (2001). **A Privatização como Processo de Mudança Organizacional e Seus Custos Psicológicos – Estudo de Caso: A privatização de três hotéis da cidade de Maputo**. (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
9. Cardoso, L. (2009). **Ergonomia no Ambiente de Trabalho: Um estudo de caso dos caixas do Banco Nova Vida na cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
10. Carvalho, E. J. (2002). **Metodologia do Trabalho Científico**. Lisboa: Escolar Editora.
11. Castanheira, V. (2003). **A Influência dos Processos de Comunicação Organizacional na Motivação dos Trabalhadores: O Caso do Grupo Madal** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
12. Chaguála, M. (2004). **Conhecimentos, Atitudes e Práticas do Política Guarda Fronteira em relação ao HIV/SIDA – Ressano Garcia e Namaacha** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
13. Chemane, A. (2006). **Práticas de Liderança e Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Ministério da Planificação e Desenvolvimento** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
14. Chiavenato, I. (1999). **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier.
15. Coda, R. (1997). **Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). São Paulo: Atlas.
16. Costa, C. F., & Colaboradores. (2012). **Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior**. RS: Universidade Federal de Santa Maria.
17. Costa, M. T. (2005). **Influência de Variáveis Sócio-Demográficas sobre a Percepção de Factores de Stress Ocupacional: Um estudo na população de trabalhadores**

- administrativos e operários da Fasol, Lda. (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
18. Costa, M. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo exploratório junto dos colaboradores do ISPU em Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
 19. Cruz, M. L. (2007). **Correlação entre Salário e Comprometimento Organizacional**: Um estudo exploratório na Direcção Geral da Administração Tributária dos Impostos (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
 20. Estante, N. (2009). **HIV/SIDA no Local de Trabalho no Sector de Turismo**: Estudo de Caso sobre Conhecimentos, Atitudes e Práticas (CAP) em relação ao HIV/SIDA no Hotel Southern Sun de Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
 21. Fonseca, I. (2007). **A Avaliação do Desempenho dos Funcionários do Ministério dos Recursos Minerais**: Estudo de Caso dos Funcionários da Direcção Nacional de Geologia (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
 22. Gil, A. (2001). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
 23. Gil, A. (1996). **Como elaborar projectos de pesquisa**. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
 24. Goleman, D. (2004). **Daniel Goleman na prática**. (2ª reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
 25. Gomes, F. (2002). **Clima Organizacional**: Um Estudo em uma empresa de Telecomunicações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 42(2), pp.95-103.
 26. Guimarães, P. (2008). **O Stress em Médicos da Cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
 27. Hall, R. H. (1988). **Percepção do Clima Organizacional**: conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 4(28), pp. 5-13.
 28. Kolb, D. A., & Colaboradores (1986). **Psicologia Organizacional: uma Abordagem Vivencial**. São Paulo: Atlas.
 29. Koys, D. J.; Decotiis, T. A. (1991). **Inductive measures of Psychological Climate**. *Human Relations*, 3 (44), pp. 265-285.
 30. Laisse, S. (2006). **Efeitos do Processo de Construção da Identidade Organizacional nos Resultados de Produtividade – Competitividade**: Estudo de caso de uma empresa moçambicana (Dissertação de Mestrado). Maputo: CEPPA/ISPU.
 31. Levi, M. (2010). **Motivação no Trabalho**: Um Estudo de Caso dos Trabalhadores do Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM) na cidade de Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
 32. Lima, S., & Albano, A. (2002). **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. *Rev. CCEI, Campinas, URCAMP*, 6(10), pp. 33-40.
 33. Luz, R. (1995). **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
 34. Mabuza, C. (2007). **Clima Organizacional na BANDAUTO, Lda. (Monografia de Licenciatura)**. Maputo: ESCJS/ISPU.
 35. Magnanti, M. (2003). **Clima Organizacional**: Um Estudo de Caso na Indústria de Recondicionamento de Pneumáticos (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: UFSC.
 36. Marconi, M., & Lakatos, E. (2001). **Metodologia Do Trabalho Científico**. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
 37. Melo, J., & Gonçalves, J. (2012). **Clima Organizacional**: Uma avaliação do ambiente de trabalho na Biblioteca da FAVIP. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

39. Mahamad, S. (2012). **Stress e Coping: Um Estudo Exploratório em Psicólogos Clínicos da Cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica
40. Malay, C. (2007). **O Papel dos Recursos Humanos na Reforma do Sector Público: Um Estudo nos Serviços de Registo e Notariado da Cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
41. Maloa, M. (2007). **Diagnóstico de práticas de Recursos Humanos nos Órgãos Centrais do MOPH** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
42. Mandlate, C. (2010). **Stress Ocupacional em Conselheiros dos GATV's da Cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
43. Martins, B. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Moçambique Terminais** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
44. Martins, M., & Ferreira, E. (2007). **Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social.** XXVII Encontro nacional de engenharia da produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre a integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, Recuperado a 20/11/2008 de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680489_0367.pdf
45. Melo, S. M. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho no Instituto Nacional de Acção Social – Órgão Central** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
46. Milice, A. F. (2006). **Motivação no Trabalho dos Funcionários dos Serviços de Higiene e Salubridade Pública na Cidade de Quelimane** (Monografia de Licenciatura). Quelimane: ISPU.
47. Milisse, A. L. (2007). **Impacto do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Função Pública no Tipo de Comprometimento Organizacional dos Funcionários do MOPH** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
48. Mussagy, A. (2008). **O Stress nos Professores do Ensino Secundário: Um estudo comparativo entre professores de uma instituição pública e privada da Cidade de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
49. Neves, C. (2008). **Práticas de Recrutamento e Selecção: Um Estudo de Caso na Empresa LOD Consultoria** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
50. Neves, J. (2007). **Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: RH.
51. Neri, A. (2003). **Clima organizacional e o Vírus Emocional.** Recuperado a 09/06/2003 de <http://www.senioridade.com.br/artigosclima.htm>
52. Ngoenha, A. (2009). **A Gestão da Formação no INSS – Órgão Central** (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
53. Oliveira, Marco A. (1995). **Pesquisas de clima interno das empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel.
54. Oliveira, N. R. (1990). **Clima Organizacional** (Dissertação de Mestrado). São Paulo: USP.
55. Pangaia, M. (2005). **Factores que concorrem para a aproximação ou afastamento de Técnicos Superiores à Direcção Nacional de Águas** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
56. Parrupe, A. L. (2006). **A Liderança e o seu Impacto no Clima Organizacional: Conselho Municipal de Maputo** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
57. Raimundo, M. (2006). **Profissionais de Instituições Bancárias da Cidade de Maputo mais vulneráveis ao Stress?** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
58. Ribeiro, J. L. P. (1999). **Investigação e avaliação em psicologia e saúde.** (1ª ed.). Lisboa: Climepsi.

59. Richardson, R. J., & Colaboradores. (1999). **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. (3ª ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas.
60. Rodrigues, C. (2008). **Estratégias de Resposta ao HIV/SIDA no Local de Trabalho**: A perspectiva de Empregadores e Trabalhadores de Empresas sediadas em Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
61. Rossana, S. (2012). **Factores e Sintomas de Stress em Profissionais do Sector de Consultoria**: Um Estudo Exploratório na Cidade de Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
62. Santos, N. (1999). **Clima organizacional**: Pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano.
63. Serra, A. (2002). **Factores que contribuem para elevar o stress nos Estudantes do ISPU em Maputo**: Agentes stressantes e Características Individuais (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
64. Serra, A. (2006). **Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique (Dissertação de Mestrado). [online]. Maputo: CEPPA/ISPU. Recuperado a 06/02/2011, de www.saber.ac.mz/.../1/5.%20Dissertacao%20Andrea%20Serra.pdf
65. Serra, A. F.; & Colaboradores. (2005). Relatório de Pesquisa do Clima Organizacional no Instituto de Investigação Agronómica de Moçambique (INIA). Maputo: CEPPA/ISPU.
66. Simione, S. (2011). **Gestão de Competências e Avaliação de Desempenho no Terceiro Sector**: Um estudo sobre o voluntariado na ONG Cruz Vermelha de Moçambique (Dissertação de Mestrado). Maputo: CEPPA/Universidade Politécnica.
67. Soares, V. P. (2002). **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2002.
68. Spiri, W.C. (1998) **Estudo sobre a percepção do clima organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado**. *Rev.latino-am.enfermagem* [online]. Ribeirão Preto, 6(1), pp. 11-14. Recuperado a 13/06/2007 de <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n1/13916.pdf>
69. Stoner, J. A.; & Freeman, R. E. (1995). **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
70. Sucá, T. (2008). **Análise e Descrição de Funções**: Condução do Processo na Empresa LAM (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
71. Tachizawa, T.; & Andrade, R. (1999). **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV.
72. Tachizawa, T; Ferreira, V.; & Fortuna, A. (2008). **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Novas Ideias.
73. Tachizawa, T. (2001). **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. (1ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
74. Tanajura, A., & Jesus, L. (2003). **Clima Organizacional na ECMAN Engenharia** (Monografia de Especialização). Salvador: Universidade Federal da Bahia.
75. Taniguchi, K., & Costa, A. (2009). Clima Organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. *Rev. Ciências Gerenciais*, 18 (13), pp.207-223.
76. Torres, M. (2006). **Factores de Stress dos Enfermeiros no Atendimento dos Seropositivos** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
77. Tsurre, B. (2007). **Qualidade de Vida no Trabalho na Embaixada do Japão em Moçambique** (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
78. Xavier, O. (1986) **Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração**. *Revista de Administração*, 21 (4), p. 33-48.

ANEXO



11	Sinto uma forte integração na organização.	1	2	3	4	5
12	Na minha área de trabalho, as pessoas trabalham bem em equipa, cooperando com os colegas.	1	2	3	4	5
13	Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
14	A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade.	1	2	3	4	5
15	Eu considero o meu salário adequado se comparado ao de outros trabalhadores da organização de nível escolar equivalente ao meu.	1	2	3	4	5
16	O meu superior imediato informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5
17	Sinto-me emocionalmente envolvido com a organização.	1	2	3	4	5
18	Na situação actual, trabalhar nesta organização é, na realidade, importante para mim.	1	2	3	4	5
19	Os funcionários competentes são promovidos na organização.	1	2	3	4	5
20	A avaliação do desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira.	1	2	3	4	5
21	A formação prepara o indivíduo para adaptar-se à organização.	1	2	3	4	5
22	O que tenho aprendido nas formações oferecidas na organização melhora as minhas condições de trabalho.	1	2	3	4	5
23	O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras organizações.	1	2	3	4	5
24	Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
25	As condições físicas do meu trabalho (material, móveis, salas, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.	1	2	3	4	5
26	O meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
27	Os programas de formação da organização têm procurado desenvolver o potencial técnico do trabalhador.	1	2	3	4	5
28	Os programas de formação da organização têm procurado desenvolver o potencial humano do trabalhador (habilidade de comunicação, integração, etc.).	1	2	3	4	5
29	Sinto-me como uma pessoa da casa nesta organização.	1	2	3	4	5
30	O plano de carreira da organização oferece-me oportunidades reais de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
31	Há muito respeito na área onde trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5
32	O meu salário, levando em conta as actividades desenvolvidas no meu cargo, está acima da média paga por outras organizações.	1	2	3	4	5
33	Eu devo muito a esta organização.	1	2	3	4	5
34	As normas da organização são comunicadas de forma clara a todos os trabalhadores.	1	2	3	4	5
35	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à organização, poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
36	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
37	O processo de recrutamento e selecção adoptado pela organização tem capacidade para seleccionar profissionais adequados para a organização.	1	2	3	4	5
38	A organização reconhece o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
39	O que tenho aprendido nas formações oferecidas pela organização melhora a minha produtividade.	1	2	3	4	5
40	Eu acho motivadora a política de oferecer oportunidades de participar em cursos do meu interesse de acordo com a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
41	A organização preocupa-se com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
42	Eu conheço as metas da organização.	1	2	3	4	5
43	A organização oferece-me boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5

44	Eu só posso executar as minhas tarefas se estiver bem capacitado.	1	2	3	4	5
45	A minha chefia reconhece o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
46	Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5
47	Na organização eu tenho tido oportunidades reais de participar em actividades de formação.	1	2	3	4	5
48	A organização tem um intenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
49	Tenho um bom relacionamento com o meu chefe.	1	2	3	4	5
50	A formação prepara o indivíduo para inovar e mudar a organização.	1	2	3	4	5
51	Tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.	1	2	3	4	5
52	Na minha área de trabalho existe confiança entre os colegas.	1	2	3	4	5
53	Sinto que não seria correcto deixar a organização agora, mesmo que isso constituísse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
54	As actividades de formação são necessárias para o pleno desenvolvimento das minhas funções.	1	2	3	4	5
55	Quem participa de cursos oferecidos pela organização tem maiores possibilidades de crescer na organização.	1	2	3	4	5
56	Considero justa a forma como as pessoas são avaliadas na organização.	1	2	3	4	5
57	Ficaria com sentimentos de culpa se deixasse a organização agora.	1	2	3	4	5
58	Considero a minha chefia justa.	1	2	3	4	5
59	Sinto-me apoiado pela organização.	1	2	3	4	5
60	A organização preocupa-se com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
61	A organização toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz.	1	2	3	4	5
62	A organização cumpre as suas promessas.	1	2	3	4	5
63	A minha organização valoriza novas ideias.	1	2	3	4	5
64	A organização dinamiza e moderniza processos de trabalho.	1	2	3	4	5

Muito obrigada pela colaboração!