

**Martinha José Pereira Mulungo**

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



**Universidade Politécnica**

**A POLITECNICA**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

**Departamento de Gestão**

**Curso de Administração e Gestão de Empresas**

**Maputo, Maio de 2012**



**Martinha José Pereira Mulungo**

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



**Universidade Politécnica**

**A POLITECNICA**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

**Departamento de Gestão**

**Curso de Administração e Gestão de Empresas**

**Maputo, Maio de 2012**

## **PARECER DO TUTOR**

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

Maputo, 10 de Maio de 2012

O Tutor

Dr. Alberto S. Simão

“Trabalho de projecto apresentado ao Instituto Superior Politécnico e Universitário como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de licenciada em Administração e Gestão de Empresas”

## **Resumo**

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

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

## **Agradecimentos**

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

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

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

Ao professor Alberto Simão, pela orientação.

## **INDICE**

<b>Resumo .....</b>	<b>I</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>II</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Definição Do Problema E Relevância Do Estudo .....	2
1.2 Objectivos .....	4
1.2.1 Geral.....	4
1.2.2 Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Organizações.....	5
2.1.1 Gestão De Pessoas .....	6
2.1.2 Importância Do Ser Humano Nas Organizações .....	7
2.2 Cultura Organizacional.....	8
2.3 Clima Organizacional .....	9
2.3.1 Origem Do Clima Organizacional .....	11
2.3.2 Importância Do Clima Organizacional .....	11
2.3.3 Dimensões Do Clima Organizacional.....	12
2.3.3.1 Resistência À Mudança.....	12
2.3.3.2 Stress .....	13
2.3.3.3 Liderança.....	14
2.3.3.4 Motivação.....	15
2.3.3.4.1 Processo Da Motivação.....	16

2.3.3.4.2 Teoria Motivacional Ao Serviço Da Prática No Trabalho.....	17
2.4 Cultura Versus Clima Organizacional .....	17
2.5 Avaliação Do Clima Organizacional .....	18
2.6 Cultura E Clima Em Equipas Interdisciplinares .....	20
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>22</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1 Método.....	22
3.2 Caracterização Da Pesquisa.....	22
3.3 Processo Amostral .....	23
3.4 Instrumento De Coleta De Dados .....	23
3.4.1 Colecta De Dados.....	24
3.5 Análise E Tratamento De Dados .....	24
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>25</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 Perfil Dos Funcionários .....	25
4.10 Análise Do Clima Organizacional .....	32
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>39</b>
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>43</b>

## CAPÍTULO I

---

### 1. INTRODUÇÃO

Com advento da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação cada vez mais elevados e treinamento acompanhados de rápidos processos de automatização industrial, a exigência de um melhor desempenho por parte dos colaboradores é cada vez maior.

O mundo actual é caracterizado pela constante transformação, inovação e renovação em todos os aspectos da vida. Todas as mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e por consequência, na redução da eficácia das organizações. Contudo, são desenvolvidos métodos, técnicas e processos destinados a mudar as organizações e tornar as pessoas que nela trabalham, mais flexíveis e adaptáveis à rapidez das mudanças tecnológicas e sociais (Bonafin e Brandalise, 2008).

Segundo Grohamann (1999), a base de qualquer trabalho com os funcionários de uma empresa deve ser a consciencialização, o envolvimento e o comprometimento de todos na realização dos objectivos da organização, pois os funcionários constituem uma poderosa vantagem competitiva de uma organização face às suas concorrentes. Porém, a grande barreira a ser superada reside no facto de que para qualquer funcionário realizar um bom trabalho é necessário sabê-lo, poder e mesmo querer fazê-lo.

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

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

Para Chiavenato (1994), os recursos humanos são a chave vital numa organização. São as pessoas que fazem as organizações e que produzem, e, sem um funcionamento correcto de todo o sistema, a sobrevivência da organização está comprometida. Para que o sistema realmente funcione e haja uma sintonia perfeita entre as pessoas e a organização é necessária uma gestão cuidadosa e eficiente. Ele acrescenta ainda que, o ser humano tem objectivos comuns e pessoais que devem ser respeitados e, principalmente dentro de uma organização, é importante valorizá-los para estimular o crescimento do indivíduo, o qual consequentemente contribuirá voluntariamente para o sucesso da organização.

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

## **1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

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

A variedade de personalidades que compõem uma empresa, assim como a diversidade interdepartamental, geram vários climas internos numa única organização. Portanto, estudar e

identificar o Clima Organizacional de uma organização é de fundamental importância para demonstrar os mecanismos que afectam os sentimentos dos membros nela inseridos, sendo a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o desempenho das pessoas, estando intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.

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

No caso do Ministério da Juventude e Desportos (MJD), cujas atribuições são conferidas pelo Decreto Presidencial n.º 12/2000, de 28 de Julho (Após a Independência Nacional, a área de Educação Física e Desporto por força da Portaria n.º 39/1976, de 14 de Fevereiro, esteve integrada no Ministério da Educação e Cultura como unidade orgânica específica denominada Direcção Nacional de Educação Física e Desportos. Mais tarde por Decreto Presidencial n.º 90/83, de 29 de Dezembro foi criada a Secretaria de Estado de Educação Física e Desportos, cujo titular até 1985 subordinava-se directamente ao Conselho de Ministros, que mais tarde vem a subordinar-se ao Ministro da Educação. Por força do Decreto Presidencial n.º 5/85, de 22 de Maio, são extintos o Ministério da Cultura e Juventude e a Secretaria de Estado da Educação Física e Desportos em 1994, criando o Ministério da Cultura, Juventude e Desportos), não existe nenhum registo de uma pesquisa relativa à análise do clima organizacional, é oportuno desenvolver este tipo de estudo para detectar a influência que o ambiente organizacional tem sobre o comportamento dos trabalhadores, com vista a conferir uma melhoria na qualidade do clima interno para fazer da organização um bom lugar para se trabalhar.

## **Questão de Pesquisa**

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

## **1.2 Objectivos**

### **1.2.1 Geral**

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

### **1.2.2 Específicos**

- ✚ Aferir quais os factores que contribuem positiva e negativamente para a melhoria contínua do clima organizacional no MJD;
- ✚ Identificar o perfil e a importância das questões relativas ao grau de satisfação dos funcionários segundo o género;
- ✚ Analisar a relação entre o tempo de serviço e o grau de satisfação dos funcionários do MJD;

## CAPÍTULO II

---

### 2. REVISÃO DA LITERATURA

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

#### 2.1 ORGANIZAÇÕES

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos; elas revelam-se compostas de actividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, inter-grupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.

As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma incrível diversidade, criando a sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e crenças.

Barnard (1938), um dos pioneiros do campo dos estudos organizacionais, afirma que a existência de uma organização se dá quando há pessoas aptas a comunicarem-se entre si, com vontade de contribuir com a sua acção e para a realização de um propósito comum.

O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das actividades dos seres humanos; o que faz dessas actividades um sistema é o facto de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 65).

Outro importante teórico organizacional, Etzioni (1964) citado por Nakamura et al (2000) define organizações como unidades sociais (ou grupos de pessoas) intencionalmente construídas e reconstruídas para atingir objectivos específicos. Estas, caracterizam-se por:

- ✚ Divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, planeadas intencionalmente para intensificar a realização dos objectivos pré-definidos;
- ✚ A presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para os seus objectivos;
- ✚ A substituição de pessoal.

Um factor que merece destaque na forma como se descrevem as situações da organização é a percepção. Segundo Soto (2002) “a percepção se refere ao processo activo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas”.

A percepção é um factor importante no comportamento organizacional, pois normalmente faz com que diferentes pessoas tenham interpretações ou visões diferenciadas, até mesmo contraditórias, de um mesmo facto ou pessoa.

No entendimento de Robbins (2005), inúmeros factores contribuem para a construção da percepção. A interpretação do que uma pessoa vê é influenciada pelas características pessoais do observador: atitudes, motivações, interesse, experiências passadas e expectativas. Além disso, há outros factores que contribuem para a construção da percepção, que são: características do alvo observado (cenário, proximidade, semelhança, novidade), do momento, além do ambiente de trabalho ou ambiente social.

### **2.1.1 GESTÃO DE PESSOAS**

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

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

- ✚ As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;

- ✚ As pessoas como activador inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- ✚ As pessoas como parceiros da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

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

### **2.1.2 IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

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

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

Ao contrário do passado, onde o foco residia nos processos, na tecnologia e nos recursos, actualmente as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como estas são administradas. Além disso, segundo Soto (2002) as empresas identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam de tratar cada um de forma individualizada. O autor enfatiza que essas

diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os funcionários sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

A relação entre o indivíduo e a organização está sujeita a constantes mudanças; antigamente não havia necessidade de se dizer ao homem o que fazer, ele já sabia, pois era só seguir os padrões estabelecidos pelos seus ancestrais, e hoje, o indivíduo é regido por regras estabelecidas pelos seus dirigentes; normalmente as pessoas resistem às mudanças, e conseqüentemente, os problemas de motivar as pessoas a trabalhar em grupos tornarem-se mais complexos, daí a necessidade de se detectar e conhecer o Clima Organizacional experimentado pelos membros que compõem uma organização (Brunelli, 2008).

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Sobrinho e Almeida (2002) a cultura organizacional de uma empresa está directamente correlacionada com o segmento em que esta está inserida, o seu modo de actuar, e de agir no mercado, o tratamento que o seu corpo funcional emprega ao seu desenvolvimento. Deste modo, pode-se concluir que a cultura é constituída por todo, um complexo integrado, num processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, que é mensurado pelo resultado do aprimoramento do seu progresso, dos seus valores e crenças.

Toda a organização seja ela de pequeno, médio e/ou de grande porte possui a sua própria cultura, com os seus valores, crenças, costumes e hábitos e a sua ética, visando atingir os seus objectivos.

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

A cultura de uma organização se reflecte na forma de gerir os seus negócios, no tratamento aos seus clientes e funcionários e principalmente na lealdade que esses demonstram à própria empresa, reflectindo desta forma o grau de mentalidade que existe entre dirigentes e funcionários.

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

Souza (1998) aparece com outra proposta de definição de cultura organizacional que é: “o conjunto de fenómenos resultantes da acção humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Para a autora, a cultura organizacional é composta por três elementos. Primeiro, são os preceitos que englobam a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Segundo, é a tecnologia, classificada como um conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive nas suas relações com o ambiente externo. Por fim, o terceiro é o carácter, que seria o conjunto das manifestações afectivas - volitivas e espontâneas dos indivíduos que compõem a organização.

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

Para Chiavenato (2004) clima organizacional é a propriedade do ambiente capaz de ser percebida pelos membros de uma organização e que influencia no comportamento destes. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem na organização e é um dos factores determinantes do grau de motivação dos seus participantes. Villardi, Narducci e Dubeux (2007)

definem clima organizacional como o conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma organização desenvolvem e compartilham que afectam a forma como essas pessoas se relacionam no trabalho.

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

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

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

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

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

Estes autores acrescentam ainda que, o clima organizacional pode ser visto como um fenómeno perceptual duradouro e multidimensional, construído com base na experiência e compartilhado pelos membros de uma unidade organizacional. Em termos funcionais, o clima organizacional

tende a orientar e regular os comportamentos individuais em consonância com os padrões desenvolvidos *na e pela* própria organização.

### **2.3.1 ORIGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

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

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

### **2.3.2 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

O capital humano vem se destacando a cada dia como o principal diferencial de uma organização, pois é através dele que a empresa pode dar continuidade às suas tarefas quotidianas e alcançar a sua sobrevivência, também, a longo prazo.

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

De acordo com Luz (1996) apud Evangelista e Soares (2006) o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários que buscam, através da Qualidade Total e da Gestão Participativa, uma vantagem competitiva para as suas organizações. Isso porque estes novos modelos de gestão, para terem êxito, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários com as suas empresas.

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

### **2.3.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.3.3.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

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

informação. A cultura refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, como normas valores atitudes e crenças.

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

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

Segundo Quintella (1998, p. 30) citado por Tagliocolo e Araújo (2006) “Resistência à mudança é uma reacção natural e inevitável de qualquer pessoa numa organização em relação à quebra de suas expectativas e à sensação de perda e de controlo”. Robbins (2000) acrescenta que “As fontes de resistência individual à mudança incluem hábito, segurança, factores económicos, medo do desconhecido e processamento selectivo de informações”

### **2.3.3.2 STRESS**

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

percebidas como insuperáveis, pode surgir um desgaste anormal ou uma diminuição da capacidade da pessoa para o trabalho.

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

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

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

### **2.3.3.3 LIDERANÇA**

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

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

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

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

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

#### 2.3.3.4 MOTIVAÇÃO

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

### 2.3.3.4.1 PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

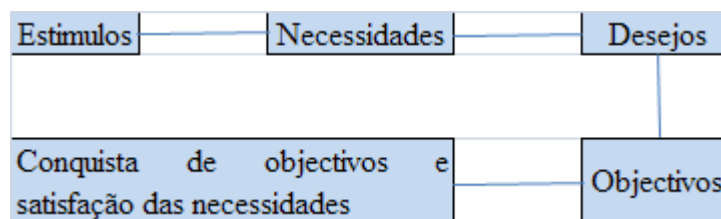
Segundo Maximiano (2007) a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afecta o grau de interesse ou vontade de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

O mesmo autor apresenta 3 características da motivação:

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

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

**Figura 1. Processo da Motivação**



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

- ✚ **Motivação intrínseca:** É aquela em que a acção é um fim em si mesmo e não pretende prémio algum ou recompensa exterior à acção. O funcionário se considera totalmente auto-motivado.

✚ **Motivação extrínseca:** Surge como consequência da existência de factores externos; isto é, tendo como referência algum elemento de motivação do tipo económico.

#### **2.3.3.4.2 TEORIA MOTIVACIONAL AO SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO**

As pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento humano, acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro (Azevedo, 1990).

Os objectivos de quem trabalha caminham paralelamente com os objectivos da empresa (Revista Ser Humano, 1997). Ambos devem buscar a produtividade para atingir conforto e satisfação. Se uma organização qualquer tiver os objectivos dos trabalhadores diferentes dos da empresa, das duas uma, ou a empresa está política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está desajustado ou infeliz (Boss, 1997).

A chave da solução do problema motivacional de uma empresa está no diagnóstico de uma empresa e planeamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física (Kondo, 1994).

### **2.4 CULTURA VERSUS CLIMA ORGANIZACIONAL**

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. Segundo Luz (1995) citado por Lima e Albano (2002) 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. Estes autores acrescentam que, “O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reacções imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais...”

De acordo com Chiavenato (2010a) citado por Bezerra (2011) uma organização é um sistema complexo com características próprias da sua cultura e clima organizacional, para mudá-la precisa ter uma capacidade inovadora, ou seja:

- ✚ **Adaptabilidade** – capacidade para resolver problemas e flexibilidade para adaptar-se a novas ideias, sejam elas de dentro ou fora da organização.
- ✚ **Senso de identidade** – conhecimento a respeito da história e dos objectivos da organização, havendo comprometimento por parte do funcionário.
- ✚ **Perspectiva exacta do meio ambiente** – capacidade de investigar, compreender e diagnosticar o ambiente.
- ✚ **Integração entre os participantes** – para que a organização se torne integralizada com todos.

As mudanças significam rupturas, transformações, uma transição de uma situação para outro estado diferente, no mundo actual sabe-se que as mudanças são necessárias no clima organizacional, adequando-se ao ambiente dinâmico, que exige uma capacidade elevada de adaptação e renovação.

## 2.5 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Para Fischer (1996) citado por Neto (2004), a pesquisa organizacional diferencia-se da pesquisa científica essencialmente devido ao método seleccionado para a sua aplicação. Uma organização pauta-se pela orientação para resultados, portanto, suas pesquisas internas são voltadas para fins específicos visando, inclusive, o uso imediato dos resultados. Neste sentido, a pesquisa aplicada pode dividir-se nas diversas áreas em que a organização se insere. Na área das ciências físicas e biológicas a pesquisa se propõe a trazer subsídios para que a instituição tenha soluções viáveis e

práticas, como por exemplo, desenvolvimento de tecnologias com máquinas, ferramentas e processos.

### Quadro 1. Modelos de Clima Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Factores Estudados</b>
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança.
Sbragia (1983),	Estado de tensão, Conformidade exigida, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado, Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos servidores, Independência dos servidores, Conflitos internos, Satisfação geral.
Campbell et al. (1970)	Autonomia, Grau de estrutura, Orientação para recompensa, Consideração, calor humano e apoio.
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização, Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização, Clareza das políticas e promoções, Pressões no trabalho e padrões, Comunicação aberta e ascendente, Risco na tomada de decisão
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade, Comunicação, Diversidade, Dedicção, Motivação, Satisfação, Similaridade, Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa, Condições físicas de trabalho, Sistema de avaliação e controle, Treinamento e desenvolvimento profissional, Progresso funcional, Comportamento das chefias, Satisfação pessoal, Sistema de assistência e benefício, Lazer, Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação, Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, Organização e condições de trabalho, Relacionamento interpessoal, Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, Satisfação pessoal

Fonte: Sousa (2011).

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

- ✚ **Avaliação sectorial** – A função do gestor é ouvir individualmente cada membro da equipe, mantê-los motivados e satisfeitos, pois é através dos mesmos que se obtêm os resultados desejados, por isso é importante conhecer o ambiente, o grau de confiança, harmonia e cooperação existente;

- ✚ **Avaliação corporativa ou institucional** – Nesse tipo de avaliação são os Recursos Humanos (RH) que se responsabilizam em avaliar o clima organizacional da empresa, ouvindo colectivamente os funcionários. Este pode pedir auxílio de consultoria externa, eliminando assim qualquer suspeita por parte dos empregados sobre eventual manipulação, com maior credibilidade.

Dentre as principais contribuições da pesquisa de clima organizacional destacam-se (Gomes, 2009):

- ✚ Buscar acções efectivas, alinhadas com a cultura da organização;
- ✚ Integrar os diversos processos e ares dos colaboradores;
- ✚ Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- ✚ Treinamento, desenvolvimento de pessoal / gerência e de educação empresarial;
- ✚ Optimizar as acções da gerência, tornando-as mais eficazes;
- ✚ Comunicação efectiva;
- ✚ Reduzir a burocracia;
- ✚ Organizar e ter flexibilidade nas actividades da organização, dentre outras.

## **2.6 CULTURA E CLIMA EM EQUIPAS INTERDISCIPLINARES**

De acordo com Edela (1978), novos conhecimentos e tecnologias caracterizam mudanças aceleradas, que trazem consigo uma busca constante à especialização. Uma pessoa sozinha não mais poderá resolver a complexidade dos problemas organizacionais. Sendo assim, surge o fenómeno da diferenciação organizacional e uma consequente necessidade de integração entre profissionais especializados em diversas áreas, que formam grupos de trabalho. Esses grupos de trabalho podem ser transitórios, isto é, formados para executarem uma única tarefa, ou podem ser permanentes, ou seja para assessorar projectos a longo prazo.

Contudo, na medida em que se forma uma equipe composta de profissionais de formações diversas e que pertencem a grupos referenciais diferentes, se criam subculturas trazidas para dentro da instituição. Essas características geram clima de instabilidade e não cometimento, pois a

formação da cultura numa equipe profissionalmente heterogénea é bem mais lenta. Segundo Shibutani (1978):

“Cada pessoa aborda o mundo do ponto de vista da cultura do seu grupo, cada um percebe, pensa, forma julgamentos e controla-se a si mesmo de acordo com o quadro de referências no grupo do qual participa. Como ele define objectos, noutras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de acção proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reacção dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir a sua conduta”.

Segundo Vieira (2003), nesses casos, a intervenção como meta operacional, requer um esforço na facilitação do desenvolvimento organizacional, ou seja, devem-se criar condições a partir das quais os conflitos são trazidos à tona pela equipe e adequadamente conduzidos pelo interventor. Esta é uma orientação moderna, corajosa e condizente com a realidade organizacional, onde os conflitos devem ser tratados de forma natural, dando oportunidades para encontrar a solução dos problemas e ocasionando mudanças no clima da organização.

## CAPÍTULO III

---

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 MÉTODO

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

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

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

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

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

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

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

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

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

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

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

### **3.3 PROCESSO AMOSTRAL**

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

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

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

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

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

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

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

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

### **3.4.1 COLECTA DE DADOS**

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

### **3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS**

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

## CAPÍTULO IV

---

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

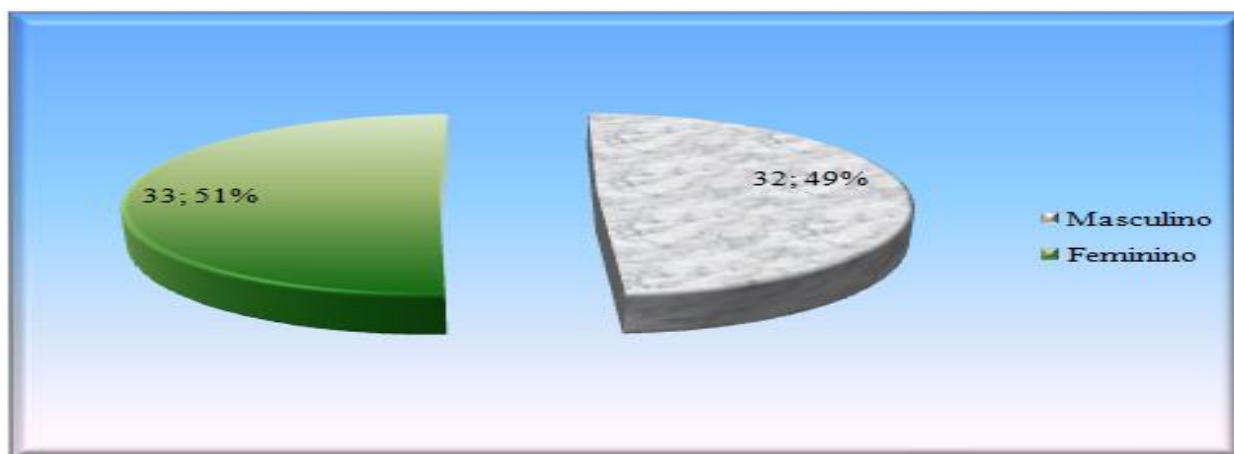
#### 4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

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

#### 4.2 SEXO DOS FUNCIONÁRIOS

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

**Gráfico 1. Sexo dos Funcionários em percentagem**



### 4.3 IDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Fazendo uma análise da tabela 1, referente à idade dos funcionários, categorizou-se esta variável em 5 classes para facilitar a sua análise, de onde nota-se que a maior parte dos funcionários entrevistados (35.4%) têm entre 34 e 41 anos de idade, seguido de funcionários com idades entre 26 e 33 anos representando cerca de 31%. Na mesma tabela, constata-se que 4 (quatro) funcionários têm idades entre 18 e 25 anos de idade, representando a menor parte dos funcionários, equivalente a 6.2%. Importa referir que do total de funcionários entrevistados, 2 (dois) não responderam a questão referente a sua idade, mostrando de certa forma o receio que as pessoas têm em falar da sua idade.

Tabela 1. Distribuição dos Funcionários por Idade

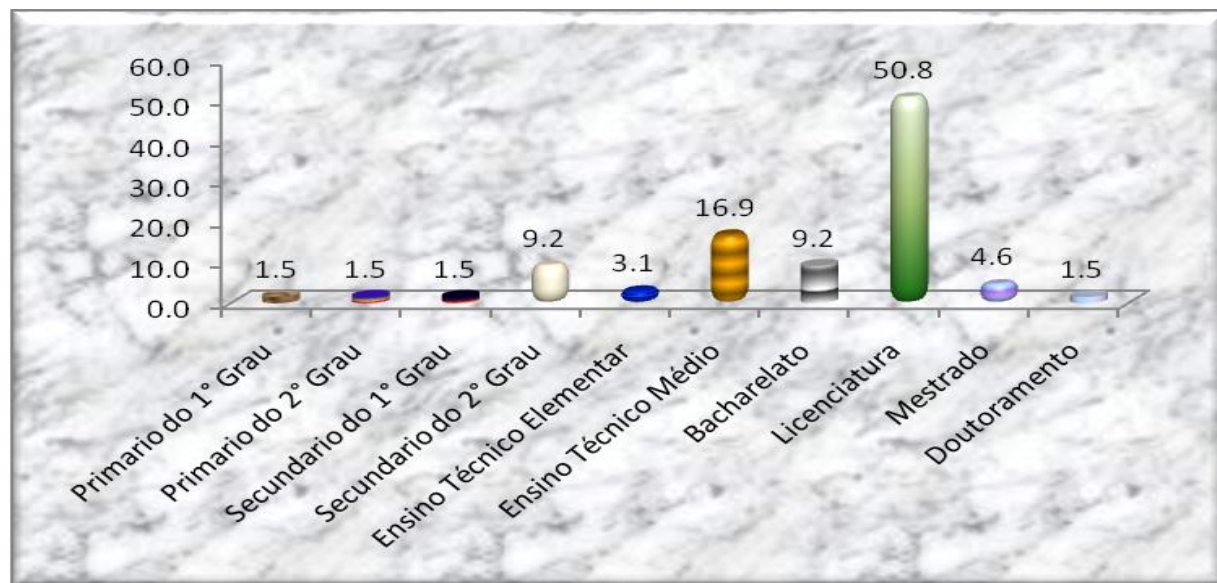
		Frequency	Percent
Valid	18 a 25 anos	4	6.2
	26 a 33 anos	20	30.8
	34 a 41 anos	23	35.4
	42 a 49 anos	10	15.4
	Maiores de 49 anos	6	9.2
	Total	63	96.9
Missing	System	2	3.1
Total		65	100.0

### 4.4 NÍVEL DE ENSINO CONCLUÍDO

Conforme exposto no gráfico abaixo, dos funcionários pesquisados, a maioria (50.8%) possui o nível de licenciatura e uma percentagem não muito significativa de funcionários com ensino primário do 1º e 2º graus, secundário do 1º grau e Doutorado com 1.5% cada.

No entanto, comparando com a tabela 1 onde cerca de 35% dos funcionários tem entre 34 e 41 anos de idade, por ser uma classe com idades acima dos 34 anos, essa talvez seria uma causa do nível de licenciatura ser o mais elevado.

**Gráfico 2. Distribuição dos Funcionários por nível de ensino concluído**



#### 4.5 TEMPO DE SERVIÇO

A tabela 2 refere-se ao tempo de serviço dos funcionários entrevistados no MJD, onde se constata que cerca de 52 %, têm entre 2 e 10 anos de serviço, mostrando deste modo que a maior parte destes funcionários têm pouco tempo de serviço nesta instituição. Importa salientar que existem poucos funcionários com mais de 20 anos de serviço, pois a contagem inclui o tempo de serviço na Secretaria de Estado da Educação Física e Desportos, o correspondente a 9.2%.

**Tabela 2. Distribuição de Funcionários por tempo de serviço**

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

#### 4.6 DISTRIBUIÇÃO DAS IDADES DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O SEXO

De acordo com a tabela 3 referente à distribuição das idades Segundo o sexo, é notório que a idade média entre os indivíduos do sexo feminino (36.75) não difere significativamente da idade média entre os indivíduos do sexo masculino (36.10), informação que é sustentada pelo teste t da tabela A1 em anexo, partindo das seguintes hipóteses:

$H_0$ : A idade média entre os indivíduos do sexo masculino não difere da idade média entre os indivíduos do sexo feminino;

$H_1$ : A idade média entre os indivíduos do sexo masculino difere da idade média entre os indivíduos do sexo feminino;

Importa acrescentar que metade dos funcionários do sexo masculino têm até 35 anos de idade menos um que os do sexo feminino (36 anos)

**Tabela 3. Distribuição das idades dos Funcionários Segundo o Sexo**

Sexo do Funcionario		Statistic	Std. Error		
Idade do Funcionario	Feminino	Mean	36.75	1.453	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		33.79
			Upper Bound		39.71
		Median	36.00		
		Variance	67.548		
		Std. Deviation	8.219		
		Minimum	24		
		Maximum	58		
Masculino	Masculino	Mean	36.10	1.576	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		32.88
			Upper Bound		39.32
		Median	35.00		
		Variance	77.024		
		Std. Deviation	8.776		
		Minimum	21		
		Maximum	56		

#### 4.7 DISTRIBUIÇÃO DAS IDADES DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O NÍVEL DE ENSINO CONCLUÍDO

Observando a tabela 4 que mostra a distribuição das idades em relação ao nível de ensino concluído, constata-se uma igualdade entre as idades médias dos funcionários com ensino secundário 2º Grau e ensino técnico elementar, com cerca de 34 anos de idade com uma variabilidade em relação a média de 9 e 2 anos respectivamente, mas inferior a idade média dos funcionários com nível de mestrado com 54 anos. Os funcionários com ensino técnico médio têm a menor média de idades de cerca de 28 anos com uma variabilidade de cerca de 5 anos de idade.

**Tabela 4. Distribuição das idades dos Funcionários Segundo o nível de Ensino concluído**

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

#### 4.8 DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO DE SERVIÇO DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O SEXO

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

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

**Tabela 5. Distribuição do Tempo de serviço dos Funcionários Segundo o Sexo**

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

#### 4.9 DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO DE SERVIÇO DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O NÍVEL DE ENSINO CONCLUÍDO

Analisando a relação entre o tempo de serviço e o nível de ensino concluído, constata-se que o tempo médio de serviço dos funcionários com o grau de mestrado é de cerca de 22 anos com uma variabilidade de quase 16 anos, mostrando deste modo que provavelmente, estes funcionários adquiriram este nível sendo funcionários do MJD, sendo que 50% destes funcionários tem mais de 31 anos de serviço, próximos a irem para a reforma.

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

**Tabela 6. Distribuição do Tempo de serviço dos Funcionários Segundo o Nível de ensino concluído**

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

## **4.10 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.10.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO FACTOR LIDERANÇA**

Os dados levantados através do questionário no Ministério da Juventude e Desportos, sobre algumas variáveis relacionadas com o factor liderança, são apresentados na tabela 7. Estes dados, mostram que em relação à variável “o meu chefe informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada”, existe um nível de concordância de 72.3% (36.9% concordam e 35.4% concordam totalmente) e cerca de 10% discordam com a afirmativa em questão.

Resultado semelhante é encontrado em relação à variável “Os meus superiores costumam me informar sobre o meu desempenho no trabalho”, onde 55.4% dos funcionários concordam com a questão colocada e somente cerca de 20% discordam com a afirmativa. Com base nos resultados encontrados nas 2 variáveis pode se perceber que existe uma boa comunicação entre o chefe e os seus subordinados.

Em relação à variável “No meu sector há um bom relacionamento entre o superior hierárquico e os seus colaboradores”, a maior parte dos funcionários (35.4%) não concordam e nem discordam com a afirmativa, mostrando um certo cepticismo com a afirmativa. Contudo, agrupando os funcionários que no mínimo concordam com a questão colocada, pode se perceber que cerca de 51% dos colaboradores (21.5% concordam e 29.2% concordam totalmente) mostram se satisfeitos em relação ao seu relacionamento com os superiores hierárquico.

Um aspecto muito interessante que se verifica na análise desses dados, está relacionado com as variáveis “o meu superior hierárquico é receptivo as novas ideias, sugestões e criticas construtivas”, “o meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional” e “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho” cerca de 9% dos funcionários entrevistados em cada variável discordarem com a afirmativa.

No entanto, de todas as variáveis relacionadas com o factor liderança no Ministério da Juventude e Desportos, a variável “o meu chefe informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada” foi a que apresentou maior nível de satisfação entre os funcionários (72.3%),

mostrando desta forma o bom contacto existente entre o chefe e os demais colaboradores, sendo que o maior nível de insatisfação (20%) foi encontrado nas variáveis “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho” e “os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho”.

**Tabela 7. Nível de Satisfação em relação ao factor liderança**

		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
o meu chefe informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada	Count	2	5	11	24	23
	%	3.1%	7.7%	16.9%	36.9%	35.4%
No meu sector há um bom relacionamento entre o superior hierarquico e os seus colaboradores	Count	6	3	23	14	19
	%	9.2%	4.6%	35.4%	21.5%	29.2%
os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho	Count	6	7	16	21	15
	%	9.2%	10.8%	24.6%	32.3%	23.1%
o meu superior hierarquico é receptivo as novas ideias, sugestões e criticas construtivas	Count	3	6	17	19	20
	%	4.6%	9.2%	26.2%	29.2%	30.8%
o meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional	Count	5	6	16	24	14
	%	7.7%	9.2%	24.6%	36.9%	21.5%
o meu superior hierarquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho	Count	7	6	15	19	18
	%	10.8%	9.2%	23.1%	29.2%	27.7%

#### 4.10.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO FACTOR RECURSOS HUMANOS

Através da análise da tabela 8, é possível notar que a maioria dos funcionários mostra-se indiferente em relação aos itens “os critérios de promoção na instituição são justos” e “as pessoas na organização são avaliadas de forma justa”, atingindo 40% e 46.2% respectivamente. É ainda notório que em relação a estes dois itens, uma boa parte dos funcionários entrevistados não se mostram muito satisfeitos de acordo com os percentuais verificados (27.6% para o 1º item e 29.2% para o 2º), o que mostra uma grande correlação entre as duas variáveis.

Quanto à variável “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade”, apresentou uma alta percentagem de concordância, atingindo mais de 70%, sendo 47.7% a concordarem e 23.1% a concordarem

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

---

totalmente, mostrando a importância dada pelos funcionários do MJD ao ganho que provém das formações oferecidas pela instituição.

Esta variável mostra uma forte correlação com o item “a organização oferece oportunidades para o meu crescimento profissional” que apresentou um percentual de concordância de 55.4% dos quais 12.3% concordam totalmente e atingindo um nível de discordância de cerca de 17%, como se pode ver na tabela 8.

Um outro item que gera altos níveis de satisfação no seio dos funcionários é “a avaliação de desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira” que atingiu um percentual de concordância de 44.6% com cerca de 11% a concordarem totalmente. O índice de discordância situou-se abaixo de 17%, onde 7.7% discordam totalmente e 9.2% somente discordam.

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

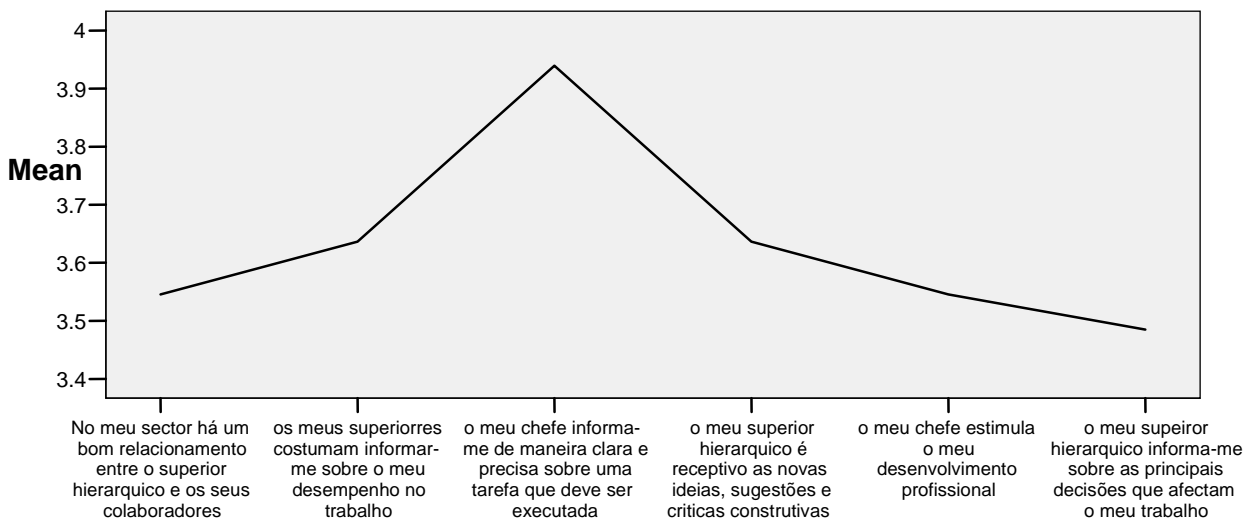
**Tabela 8. Nível de Satisfação em relação ao factor Recursos Humanos**

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

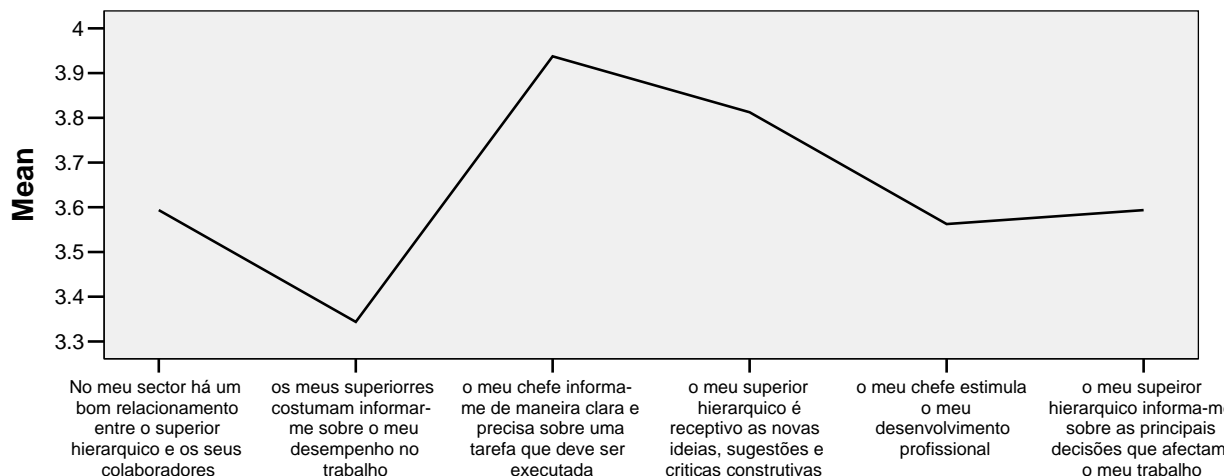
#### 4.10.3 RELAÇÃO ENTRE FACTOR LIDERANÇA E O SEXO DOS ENTREVISTADOS

Os gráficos 3 e 4 referentes ao perfil de importância média das 6 variáveis correspondentes ao factor liderança em função do sexo mostram que tanto os indivíduos do sexo masculino assim como os do sexo feminino se sentem satisfeitos com a forma como são informados sobre a forma como devem ser executadas as suas tarefas, diferindo no item que mais se sentem insatisfeitos, onde os funcionários do sexo feminino discordam com a afirmativa “o meu superior hierárquico informa-me sobre as principais decisões que afectam o meu trabalho” enquanto os do sexo masculino apresentam um alto nível de discordância em relação à variável “os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho”

**Gráfico 3. Perfil da Importância média dos Individuos do sexo feminino**



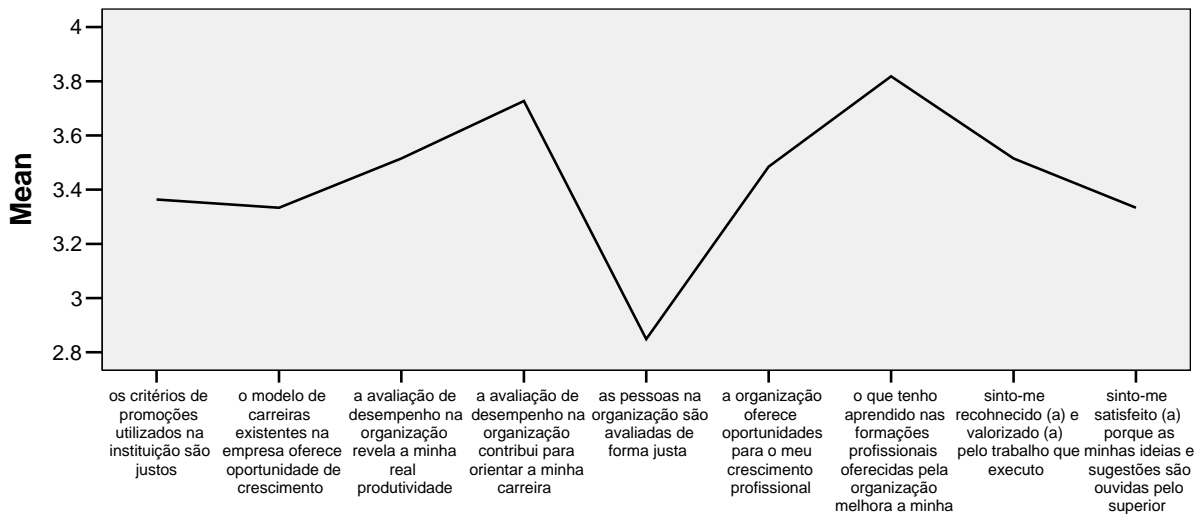
**Gráfico 4. Perfil de Importância média dos Individuos do sexo masculino**



#### **4.10.4 RELAÇÃO ENTRE FACTOR RECURSOS HUMANOS E O SEXO DOS ENTREVISTADOS**

Com base no gráfico abaixo apresentado, é possível notar que os indivíduos do sexo feminino se sentem mais satisfeitos em relação ao item “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade” bem como ao item “a avaliação do desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira”, apresentando os maiores valores médios. Mas por outro lado, o valor médio referente ao item “as pessoas na organização são avaliadas de forma justa”, mostra um nível de insatisfação muito elevado entre os indivíduos do sexo feminino.

**Gráfico 5. Perfil de Importância Media dos Individuos do sexo feminino**

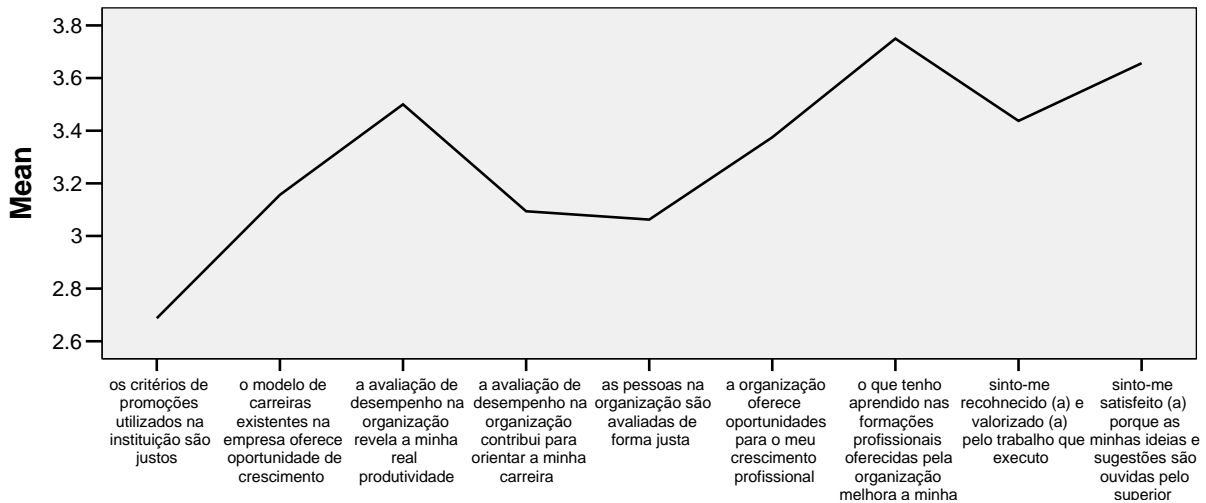


#### **4.10.5 FACTOR RECURSOS HUMANOS VS INDIVÍDUOS DO SEXO MASCULINO**

Assim como nos funcionários do sexo feminino, os do sexo masculino apresentam-se muito satisfeitos com os ganhos que as formações que tem sido dadas pelo Ministério, como mostra o gráfico abaixo apresentado, no qual, o item “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade” apresentou uma média muito próxima a 4. Importa também salientar que para além deste, os funcionários do sexo masculino sentem-se muito satisfeitos com o item “sinto-me muito satisfeito porque as minhas ideias e sugestões são ouvidas pelo superior hierárquico” que atingiu uma média superior a 3.6.

No entanto, a unanimidade observada em relação ao item que mais satisfação gera no seio dos funcionários tanto do sexo masculino assim como entre os do sexo feminino, a mesma situação já não se constata em relação ao item que mais insatisfação gera, podendo se verificar no gráfico abaixo que os funcionários do sexo masculino apresentam uma grande insatisfação no que toca o item “os critérios de promoção utilizados na instituição são justos”. Vide com mais detalhes o gráfico 7.

**Gráfico 5. Perfil de Importância Média dos Individuos do sexo masculino**



#### **4.10.6 RELAÇÃO ENTRE O TEMPO DE SERVIÇO E OS FACTORES LIDERANÇA E RECURSOS HUMANOS**

Fazendo uma análise destes factores em relação ao tempo de serviço, podemos constatar que os funcionários que em média têm maior tempo de serviço se sentem muito satisfeitos com a maior parte dos itens constantes nestes 2 factores e os com menor tempo de serviço mostram-se menos satisfeitos. Contudo, em relação ao item “o meu superior hierárquico é receptivo à novas ideias, sugestões e críticas construtivas”, verifica-se uma situação contrária, sendo que os funcionários com menor tempo de serviço mostram-se muito satisfeitos e os com maior tempo de serviço, menos satisfeitos (Tabela A3). As tabelas referentes a esta relação encontram-se nos anexos.

## CAPÍTULO V

---

### 5. CONCLUSÕES

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

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

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

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

Mais especificamente, constatou-se o seguinte:

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

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

- ✚ Os indivíduos do sexo feminino se sentem mais satisfeitos em relação ao item “o que tenho aprendido nas formações profissionais oferecidas pela organização melhora a minha competência e ou produtividade” bem como ao item “a avaliação do desempenho na organização contribui para orientar a minha carreira”, apresentando os maiores valores médios;
- ✚ Assim como nos funcionários do sexo feminino, os do sexo masculino apresentam-se muito satisfeitos com os ganhos das formações que têm sido dadas pelo Ministério;
- ✚ Os funcionários que em média têm maior tempo de serviço se sentem muito satisfeitos com a maior parte dos itens constantes nos factores liderança e recursos humanos e os com menor tempo de serviço mostram-se menos satisfeitos.

## **Bibliografia**

- Azevedo, I. (1990). Recursos humanos nas Organizações. In: Executivo. Porto Alegre.
- Bezerra, A. (2011). Clima Organizacional: Fatores Que Influenciam Na Empresa Xyz. Universidade Federal do Piauí.
- Bonafin, T. e Brandalise, L. (2008). Incentivos Organizacionais *Versus* Satisfação dos Funcionários.
- Boss, M. (1997). Angústia, Culpa e Libertação. 2º ed. São Paulo; Ed. Duas Cidades.
- Brunelli, M. (2008). Motivação no Serviço Público. Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre.
- Chiavenato, I. (2004), Gerenciando Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Makron Book.
- Claro, C. et all. (2002). Motivação *versus* o Ambiente de Trabalho. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba.
- Coda, R. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. Revista de Administração, São Paulo.
- Corrêa, S. (2002). Stress e trabalho. Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de pós – graduação em Medicina do Trabalho. Faculdade Estácio de Sá – Santa Catarina.
- Gil, A. (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Graça, H. (2002). Seminário Gestão de IES: Da teoria à Prática (FUNADESP), Disponível em:<[www.funadesp.com.br/graca/ies.html](http://www.funadesp.com.br/graca/ies.html)> Acesso em: 28 Março. (2012).
- Grohamann, M. (1999). Novas Abordagens de Motivação no Trabalho: Identificação do Nível de Conhecimento e Utilização. Projecto do Posto e de Sistema de Organização do Trabalho – Gerência de Pessoas
- Kondo, Y. (1994). Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento. Trad. Dario
- Lakatos, E.; Marconi, M. (2006). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Lima, S. e Albano, A. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. Revista CCEI – URCAMP.

Longo, R.; Vergueiro, W. (2003). Gestão da qualidade em serviços de informação do sector público: características e dificuldades para sua aplicação. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas.

Luz, R. (1996). Clima organizacional. Rio de Janeiro: Quality.

Luz, R. (2006). Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Maximiano, A. (2007). Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Megginson, L. *et al.* (1998). A administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harba.

Motta, P. R. (1998). Transformação organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nakamura et al. (2000). Motivação no Trabalho. Brasil

Paulino, A. e Bezerra, R. (2005). A importância do clima organizacional: Um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN.

Procopiuk, M. Et all. (2009). Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global.

Revista Ser Humano. Makron Books do Brasil, v. 31, n.119, abril, (1997).

Richardson, R. (1985). Colaboradores. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo, Atlas.

Robbins, S. (2000). Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

Silva et all. (2008). Factores Que Definem o Clima Organizacional entre os Servidores Técnico – Administrativos do Cefet Bambuí. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí

Souza, R. e Moraes, P. (2007). Clima Organizacional, Índice de dor e Nível de Estresse em Servidores da Administração Pública Federal.

Tachizawa, T.; Ferreira, V.; Fortuna, A. (2001). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.

Tagliocolo, C. e Araújo, G. (2006). Clima Organizacional: Um Estudo Sobre as Quatro Dimensões de Análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa



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

---

**Tabela A1. Teste t entre a idade e o sexo dos entrevistados**

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
Idade do Funcionario							Lower	Upper
	Equal variances assumed	.241	.625	.305	61	.761	-3.629	4.935
	Equal variances not assumed			.305	60.423	.762	-3.634	4.941

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

---

**Tabela A2. Relação entre o Tempo de Serviço e o item No meu sector há um bom relacionamento entre o superior hierárquico e os seus colaboradores**

No meu sector há um bom			Statistic	Std. Error
Tempo de Serviço	Discordo	Mean	9.50	4.500
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-47.68
			Upper Bound	66.68
		Median	9.50	
		Std. Deviation	6.364	
Neutro		Mean	7.92	2.387
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.72
			Upper Bound	13.12
		Median	5.00	
		Std. Deviation	8.607	
Concordo		Mean	13.56	4.076
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.16
			Upper Bound	22.95
		Median	10.00	
		Std. Deviation	12.228	
Concordo Totalmente		Mean	6.86	4.345
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-3.77
			Upper Bound	17.49
		Median	1.00	
		Std. Deviation	11.495	

**Tabela A3. Relação entre o Tempo de Serviço e o item o meu superior hierárquico é receptivo as novas ideias, sugestões e críticas construtivas**

o meu superior			Statistic	Std. Error
Tempo de Serviço	Discordo	Mean	11.00	2.273
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.77
			Upper Bound	18.23
		Median	12.00	
		Std. Deviation	4.546	
Neutro		Mean	8.43	4.471
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-2.51
			Upper Bound	19.37
		Median	5.00	
		Std. Deviation	11.830	
Concordo		Mean	8.63	3.391
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.61
			Upper Bound	16.64
		Median	6.00	
		Std. Deviation	9.591	
Concordo Totalmente		Mean	9.83	3.481
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.17
			Upper Bound	17.50
		Median	5.50	
		Std. Deviation	12.059	

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

---

**Tabela A4. Relação entre o Tempo de Serviço e o item o meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional**

o meu chefe estimula o meu			Statistic	Std. Error
Tempo de Serviço	Discordo Totalmente	Mean	5.33	2.603
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-5.87
			Upper Bound	16.53
		Median	5.00	
	Std. Deviation	4.509		
Neutro		Mean	9.30	3.995
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.26
			Upper Bound	18.34
		Median	5.00	
	Std. Deviation	12.632		
Concordo		Mean	8.73	1.733
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.87
			Upper Bound	12.59
		Median	7.00	
	Std. Deviation	5.746		
Concordo Totalmente		Mean	10.86	5.544
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-2.71
			Upper Bound	24.42
		Median	4.00	
	Std. Deviation	14.668		

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

---

**Tabela A5. Relação entre o Tempo de Serviço e o item os critérios de promoções utilizados na instituição são justos**

os critérios de			Statistic	Std. Error
Tempo de Serviço	Discordo Totalmente	Mean	5.60	2.619
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-1.67
			Upper Bound	12.87
		Median	7.00	
	Std. Deviation	5.857		
Discordo	Discordo	Mean	9.50	3.727
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.69
			Upper Bound	18.31
		Median	5.00	
	Std. Deviation	10.542		
Neutro	Neutro	Mean	9.31	2.979
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.82
			Upper Bound	15.80
		Median	5.00	
	Std. Deviation	10.742		
Concordo	Concordo	Mean	11.50	7.399
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-12.05
			Upper Bound	35.05
		Median	7.50	
	Std. Deviation	14.799		
Concordo Totalmente	Concordo Totalmente	Mean	12.00	8.000
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-89.65
			Upper Bound	113.65
		Median	12.00	
	Std. Deviation	11.314		