

Telma Nurmahomed

# **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Um Estudo de Caso na Sede da Vale Moçambique em Maputo no sector de Recursos Humanos



Universidade Politécnica  
A POLITÉCNICA

MAPUTO  
2014

Telma Nurmahomed

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
Um Estudo de Caso na Sede da Vale Moçambique em Maputo no sector de  
Recursos Humanos

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

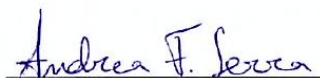
MAPUTO  
2014

**Parecer da Tutora:**

Eu, Andrea Folgado Serra, Tutora da Monografia de Licenciatura da estudante **Telma Nurmahomed**, intitulada “Avaliação do Clima Organizacional: *Um Estudo de Caso na Sede da Vale Moçambique em Maputo*”, 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, 28 de Maio de 2014



Andrea Folgado Serra

*Dedico esta monografia especialmente à minha mãe, Curaiissa Cassamo, por tornar o seu sonho realidade.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores com os quais me foi dada a oportunidade de aprender conceitos bastante úteis para a construção deste trabalho.

Também agradeço à directora de Recursos Humanos da Vale Moçambique – Paula Eller - pela sua colaboração sem a qual não me seria possível obter as informações necessárias para o meu estudo de caso e a todos os profissionais que colaboraram no preenchimento dos questionários.

Aos meus colegas de faculdade durante os 4 anos de aulas, pela troca de conhecimentos e partilha de experiências.

À minha família, ao meu companheiro Ivo, pelo permanente apoio e pelas palavras de encorajamento e incentivo, e minha filha Liliana.

## RESUMO

Este trabalho teve como objectivo analisar o clima organizacional na Sede da empresa Vale Moçambique, no sector de Recursos Humanos, na cidade de 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 30 trabalhadores. Os resultados do estudo revelam que o Clima Organizacional no sector de RH da Vale em Maputo é bom. A dimensão vínculo indivíduo-organização foi considerada crítica pelos colaboradores da Vale. Por outro lado, as dimensões condições de trabalho e contexto social, foram consideradas como sendo as que contribuem com maior peso na satisfação dos colaboradores com o clima organizacional. Dos 10 factores do Clima Organizacional, o comprometimento normativo e afectivo são considerados críticos pelos colaboradores. Ademais, embora não tão críticos, factores como remuneração, comunicação, desempenho e desenvolvimento profissional, foram também percebidos como tendo interferência não muito satisfatória, no clima organizacional pelos.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Satisfação, Trabalho, Recursos Humanos, Vale Moçambique.

## **ABREVIATURAS**

ADM	Águas de Maputo
CAPC	Centro de Atenção Psicossocial de Camacon
CMM	Conselho Municipal de Maputo
CO	Clima Organizacional
DGI	Direcção Geral de Impostos
DNA	Direcção Nacional de Águas
FDC	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade
INIA	Instituto Nacional de Investigação Agrária
MOPH	Ministério de Obras Públicas e Habitação
MPD	Ministério de Planificação e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelos/Indicadores do Clima Organizacional.....	14
Tabela 2. Dimensões e Factores do Questionário de Avaliação do Clima Organizacional .....	24
Tabela 3. Clima Organizacional Global e por Dimensão .....	28
Tabela 4. Clima Organizacional por Dimensão e Factores.....	29
Tabela 5. Factor Suporte Organizacional.....	31
Tabela 6: Factor Condições de Trabalho .....	32
Tabela 7. Factor Liderança .....	33
Tabela 8. Factor Trabalho em equipa .....	34
Tabela 9. Factor Comunicação .....	34
Tabela 10. Factor Formação .....	35
Tabela 11. Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional .....	36
Tabela 12. Factor Remuneração .....	37
Tabela 13. Factor Comprometimento Normativo .....	38
Tabela 14. Factor Comprometimento Afectivo .....	38

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Problema de Investigação .....	3
1.3 Objectivos .....	4
1.4 Justificativa .....	5
1.5 Estrutura do trabalho .....	6
<b>CAPÍTULO 2: O CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	8
2.1 Origem do Clima Organizacional .....	8
2.2 Importância de medir o Clima Organizacional .....	11
2.3 Modelos e Indicadores do Clima Organizacional .....	14
2.4 Pesquisas Nacionais e Internacionais sobre o Clima Organizacional .....	17
<b>CAPÍTULO 3: ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	22
3.1 Natureza e técnicas de investigação .....	22
3.2 População .....	23
3.3 Instrumento de Pesquisa .....	23
<b>CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO E RESULTADOS</b> .....	28
4.1 Resultados Globais do Clima Organizacional .....	28
4.2 Resultados por Dimensão e Factores .....	30
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	41
5.1 Conclusões .....	41
5.2 Recomendações .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>ANEXOS</b> .....	50
Anexo 1. Carta à Vale para aprovação do Estudo .....	50
Anexo 2. Folha de Informação ao Participante e de Consentimento Informado .....	51
Anexo 3. Questionário de Avaliação do Clima Organizacional .....	53
Anexo 4. Base de Dados .....	55

# CAPÍTULO 1:

## Introdução



# CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento

O presente trabalho de pesquisa, surge como um dos requisitos necessários para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e do Trabalho, assim, pretende-se analisar o Clima Organizacional existente na empresa Vale Moçambique, no Sector dos Recursos Humanos, no Escritório Central, em Maputo.

O mundo do trabalho tem passado por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que actuam ou estudam as organizações. Tais transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas passam a ser o factor de maior interesse no ambiente e nas relações de trabalho. As organizações, por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, sejam elas: emocionais intelectuais ou económicas. Desse modo, a influência das mesmas sobre a vida dos indivíduos é fundamental, pois as maneiras pelas quais as pessoas vivem, vestem-se, os seus sistemas de valores, expectativas e motivações, são profundamente influenciados pelas organizações e vice-versa.

Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Actualmente, já existe um consenso que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (1992 p. 68), clima organizacional “é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Percebe-se que a avaliação do clima de uma organização, pode constituir-se em um factor de diferenciação e de melhoria no ambiente interno da organização. Ao abordar temas como percepções e expectativas dos funcionários, o estudo de clima traz à tona a lógica das trocas internas que ocorrem no local de trabalho, bem como uma noção ampliada do contrato firmado entre organizações e colaboradores, contemplando as suas dimensões formais e psicológicas, favorecendo, assim, o ajustamento das partes.

Em Moçambique, estudos do Clima organizacional têm merecido a atenção de certos estudiosos, sobretudo focalizados na 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), Levi (2010) Assunção (2011) e Ramochand (2012), poucos têm sido os estudos, em Moçambique, que focam a avaliação do clima organizacional, no contexto da gestão de recursos humanos (GRH). Clima organizacional é uma variável que interfere directamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende directamente da sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam.

O estudo do clima organizacional também é importante para a manutenção de recursos humanos nas organizações, pois, é a partir das constatações feitas pelo estudo que se pode avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com o trabalho, bem como, a sua permanência e comprometimento com o trabalho. (Baroni e Nicoletti 2007)

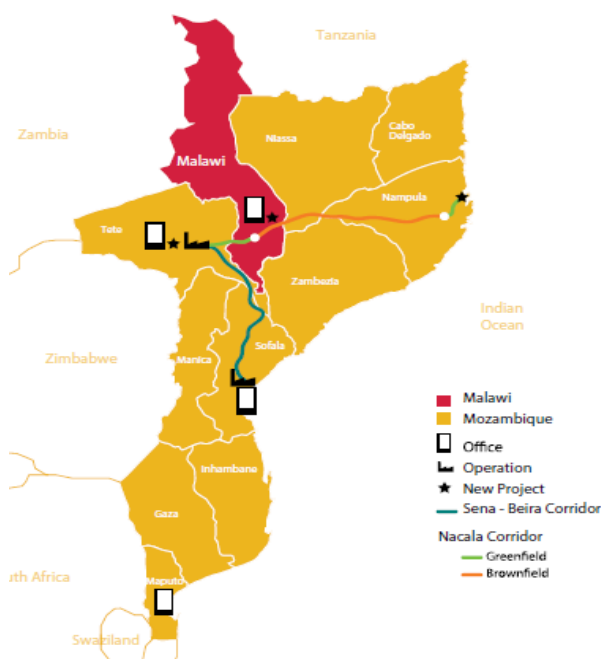
Assim, o clima organizacional é representado pelo resumo das percepções partilhadas pelos colaboradores a respeito de vários aspectos organizacionais. As mudanças organizacionais podem afectar o clima organizacional podendo gerar hábitos e comportamentos resultantes de

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

As organizações são sistemas abertos, sensíveis às transformações do ambiente, seja ele interno ou externo. Cada membro da organização deveria ser visto como uma espécie de sensor, capaz de detectar o que nelas há de bom, mau, ou até mesmo o que pode ser melhorado, contribuindo com informações que realmente melhorem o desempenho organizacional.

A Vale é uma empresa brasileira de mineração global presente em 37 países e com mais de 100 mil colaboradores, entre efectivos e terceirizados. A empresa possui quatro linhas de negócio: mineração, logística, energia e siderurgia. Dentro da mineração que envolve extração, pesquisa e produção mineral, o carvão constitui uma das linhas de negócio da Vale, com operações de carvão na Austrália, Colômbia, China e, mais recentemente, em Moçambique onde opera desde 2004, altura em que ganhou o concurso internacional para desenvolvimento de estudos em Moatize, na Província de Tete. As operações na mina viriam a arrancar seis anos depois, após a fase da assinatura de contratos de concessão mineira e das obras de implantação do complexo industrial em Moatize, o primeiro transporte e embarque de carvão aconteceu em Agosto de 2011.<sup>1</sup>



Dada a natureza do seu negócio e impactos que têm nas comunidades sobre as quais actua, a empresa tem um elevado comprometimento com a adopção de padrões de excelência e de práticas de produção sustentáveis, com atenção e cuidado com o meio ambiente e para com o desenvolvimento social, cultural e económico das populações envolvidas.

<sup>1</sup> Informação retirada da Intranet da Vale

A sua missão está orientada precisamente para transformar os recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Mas este comprometimento não é só com o exterior. Internamente, a Vale tem também um comprometimento com o desenvolvimento sustentável dos seus colaboradores (efectivos e terceiros, incluindo dependentes), investindo na operacionalização de várias políticas de gestão estratégica de recursos humanos, através de programas de assistência social, assistência em saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, assistência em educação e capacitação, entre outros.

Tais programas e acções têm uma influência sobre a forma como os colaboradores sentem e percebem a organização com impacto no Clima da organização. É precisamente neste contexto, que se coloca como problema central desta pesquisa:

*Qual é o nível de percepção dos colaboradores, do sector de Recursos Humanos, da Vale em Maputo, sobre o Clima Organizacional?*

### **1.3 Objectivos**

Objectivo Geral:

- Analisar o clima organizacional na Sede da empresa Vale Moçambique, no sector de Recursos Humanos, em Maputo.

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, através das políticas de recursos humanos, como forma de contribuir para um melhor desempenho organizacional.

## 1.4 Justificativa

A Vale Moçambique tem como visão: “*ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valores de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta*”<sup>2</sup>. De acordo com Davis (1992, p.34), para uma organização ser eficaz e auto renovável, precisa de funcionários que queiram ampliar as suas experiências e que possam aumentar as suas contribuições. Acrescenta o autor, que o melhor clima para que isso aconteça, é aquele que cria oportunidade para crescimento, dando ênfase à colaboração, comunicações abertas, confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva. O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim acções corretivas para acabar com tais disfunções. É importante também avaliar o estilo de liderança do chefe, como anda a integração da equipa, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a empresa.

A realização deste estudo também proverá o desenvolvimento profissional da autora que trabalha na área de gestão de pessoas e com a realização do trabalho poderá aplicar a teoria às práticas organizacionais na empresa estudada.

Os gestores envolvidos no presente trabalho também serão beneficiados, pois, durante a realização deste estudo ocorrerá um compartilhamento de conhecimentos e uma troca de informações acerca do tema que possibilitará um alinhamento entre a teoria, conceitos e tendências estudadas e a prática vivenciada na empresa em questão. Do ponto de vista académico, este trabalho poderá servir para despoletar outros estudos e pesquisas sobre o tema em estudo.

Por outro lado, este estudo justifica-se no contexto do enriquecimento profissional, pois o mesmo visa permitir a continuidade aos conhecimentos aprendidos durante o período escolar, capacitando para o aperfeiçoamento dos conteúdos do clima organizacional no trabalho sob visão de gestão de recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Informação retirada da Intranet da Vale

Ademais, a medição do clima na Vale constitui uma ferramenta importante de feedback para a gestão estratégica de recursos humanos da empresa, uma vez que traz contribuições relevantes sobre o impacto da implementação das políticas e estratégias de gestão de pessoas em curso na empresa.

Cabe ressaltar que a realização deste estudo poderá contribuir, igualmente, para identificar possíveis *gaps* associados às políticas e estratégias de gestão de recursos humanos na Vale em Maputo, que podem orientar um Plano de Actividades, orientado para a revisão de políticas e práticas de Recursos Humanos.

Por último, mas não menos importante, esta pesquisa abre portas para futuras pesquisas no âmbito da responsabilidade social interna em empresas do sector da mineração em Moçambique.

## **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 Clima Organizacional



## CAPÍTULO 2: O CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Origem do Clima Organizacional

Na era industrial não se dava o devido valor ao capital intelectual, onde o homem era considerado um “apêndice” da máquina, hoje com os estudos das ciências humanas, pode-se observar a preocupação a respeito da motivação, satisfação e o estado psicológico do trabalhador.

Portanto, os estudos sobre o clima organizacional podem ser considerados já remotos, pois, a literatura dá conta que Roethlisberger e Dickson (1956) apresentaram estudos sobre a temática, onde na altura constataram que as Relações Humanas, cultura e valores do grupo empresarial são muito importantes, além dos benefícios pecuniários e acreditaram no ótimo relacionamento do desempenho com a satisfação do trabalho no ambiente empresarial. (Oliveira e Costa 1990)

Adiante, sobretudo na década de 60, Forehand e Gilmer (1964), citados por Oliveira e Costa (1990), 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.

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 e Costa, 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 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)

Frederick W. Taylor (1978) anunciou, no começo do século XX, que o papel do gestor é o de analisar o comportamento como um todo e a produtividade de cada colaborador, com o fim de perceber os seus limites e as suas possibilidades de desenvolvimento por meio de formação.

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

## **2.2 O Conceito de Clima Organizacional**

Segundo França (2008, p. 101), o clima organizacional de uma organização deve estar voltado para a motivação dos seus funcionários. Ele é um dos definidores das características básicas e gerais, boas e más, da organização, tornando-a mais ou menos apta ao bom desempenho.

Ribeiro (2006, p.65), refere que o clima organizacional é uma ferramenta administrativa integrante do sistema de qualidade, utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores directos da empresa perante determinadas variáveis.

Para Hernandez e Melo (2003), o clima organizacional pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral podendo, no entanto, ser estruturada ou modificada por meio de experiências, influências de outros elementos no trabalho e expectativas.

Porquanto Luz (1995, p.89) 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).

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.

De acordo com Chiavenato (1999, pp.88-89), 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. O autor acrescenta afirmando que este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação e constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento.

Se atentarmos ao conceito de Souza (1978), citado por Lima e Albano (2002, p.44), o Clima Organizacional (CO) 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.

Porque o clima organizacional encontra-se estreitamente ligado à cultura organizacional, iremos também definir o conceito de cultura organizacional.

### 2.2.1. Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2006, p.113) a cultura organizacional representa “o conjunto de hábitos, crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela espelha a mentalidade que predomina numa organização”.

Schein (1992 ) considera a cultura organizacional como “um modelo ou pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem a fim de lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna.

Segundo Chiavenato (1994), a **cultura** representa o ambiente **de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas** de convívio social e relacionamento entre as pessoas. Por outro lado, o **clima organizacional** é o **indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa**, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.

### 2.2 Importância de medir o Clima Organizacional

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”.

O CO é a percepção que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, pois as pessoas têm percepções diferentes. O CO influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores, dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos mesmos.

Existindo um agradável CO o provável é que a satisfação das necessidades dos funcionários, tanto profissionalmente, como as necessidades pessoais, sejam efectivadas, caso contrário, onde o clima é desagradável, existirá frustrações, insegurança e desconfiança entre os colaboradores.

Segundo Luz (2006), o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionado à atmosfera psicológica. O autor acrescenta que em locais com mudanças contínuas não se deve

buscar somente a satisfação do cliente externo, mas conjuntamente o cliente interno, ou seja, os funcionários, pois sua motivação implicará no atendimento do cliente externo, contribuindo para atingir os objectivos empresariais.

Quando o CO é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários.

Conforme ressalta Chiavenato (2004), o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas organizacionais.

As empresas que apresentam um CO favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar um ambiente motivador que lhe propicie crescer no mercado de trabalho. São vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão a motivação, tipos de liderança e a comunicação entre outros.

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.

Por outro lado, Edela (1978), citada por Lima e Albano (2002, pp.99-100), 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.

Para Neves (2007, p.111), 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.

Para melhorias no ambiente de trabalho faz-se necessário a pesquisa sobre avaliação do CO. Essa pesquisa avalia o clima interno, fazendo correcção dos problemas apresentados, que causam insatisfação dos funcionários, prejudicando assim, o desempenho dos mesmos e a lucratividade da organização. Através da pesquisa é possível atender às necessidades da organização e quadro de funcionários, tomando como base a consulta de diferentes colaboradores.

A pesquisa de clima é de grande importância, pois procura medir os níveis de satisfação dos colaboradores, seus aspectos positivos e negativos, permitindo assim a oportunidade de melhorias do clima. “Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (Torre & Oliveira, 2007, p.1).

### 2.3. Modelos e Indicadores do Clima Organizacional

Ao longo dos anos vários pesquisadores interessados na avaliação do clima organizacional trouxeram contribuições relevantes em termos de modelos e indicadores de medição. A tabela que se segue apresenta uma sistematização de alguns desses modelos e indicadores, a partir da contribuição de Rizzatti (2006).

**Tabela 1: Modelos/Indicadores do Clima Organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Factor Estudado</b>
Litwin; Stinger (1969)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensas, Sentimentos e Apoio; Conflitos.
Modelo de Kolb et al (1986)	Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensa, Clareza organizacional, Calor e Apoio; Liderança.
Sbragia (1983)	Estado de tensão, conformidade exigida, consideração humana, adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígios obtidos, cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitudes frente a conflitos proporcionados, Forma de controlo.
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, Calor humano e apoio.
La Follete; Sims (1975)	Grau afectivo em relação a outras pessoas da organização, Grau efectivo com relação a supervisão e ou organização, clareza nas políticas e promoções, Pressão no trabalho e padrões, Comunicação aberta e ascendente, Riscos na tomada de decisão.
Pelt e Andrens, segundo Oliveira (1990)	Liberdade, Comunicação, Diversidade, Dedicção, Motivação, Satisfação, Similaridade, Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa, Condições básicas de trabalho, Sistemas de Avaliação de controlo, Treinamento e desenvolvimento profissional, Progresso funcional, Comportamento das chefias, Satisfação pessoal, Sistemas de assistência e benefícios, Lazer, Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação, Desenvolvimento de R.H. Benefícios e incentivos, Organização e condições de trabalho, Relacionamento interpessoal, Sucessão, Políticas administrativas e comportamento com as chefias, Satisfação pessoal.

**Fonte:** Adaptado de Rizzatti (2006)

Ainda sobre o processo avaliativo do CO, Luz (2006) considera que existem duas formas de avaliar o clima, Sectorial e Corporativa ou Institucional:

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

Deve-se sempre avaliar o clima dentro da empresa, buscando novas informações que influenciem nos resultados dos funcionários, aceitando sugestões dos mesmos, entendendo suas insatisfações e suas inseguranças. Através dessa pesquisa pode-se planejar melhores condições laborais, tendo em vista a motivação dos funcionários e conseqüentemente o aumento da produção.

Compreende-se que uma avaliação bem-sucedida e com contínuo acompanhamento, gera melhorias no ambiente, possibilitando um comprometimento e um envolvimento por parte do funcionário. Caso essa avaliação não tenha continuidade pode-se gerar frustração, desmotivação e insegurança por parte do colaborador.

Segundo Luz (2006) o CO, pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulha em fazer parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Chiavenato (2004) considera que as dimensões que deve-se ter em conta no estudo ou avaliação do CO, são:

**Estrutura organizacional** – pode impor liberdade ou limites de acção para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.

**Recompensas** – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.

**Calor e apoio** – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.

**Responsabilidade** – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.

**Risco** – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.

**Conflito** – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) , *citados por* Araújo e Garcia (2009) apontam três factores que contribuem para um clima positivo:

**Equidade:** no sentido de compreender que os superiores de qualquer nível são justos na relação com a estrutura social, quanto melhor a resposta para essas questões, melhor será o clima organizacional;

**Realização:** pode ser entendida em estar bem na organização, ser respeitado no trabalho que executa, em estar em uma organização com responsabilidades sociais e que respeite as leis;

**Companheirismo:** existe competição entre pessoas do mesmo cargo, deixando assim o companheirismo em plano inferior. Mas deve-se buscar uma relação amistosa para que se tenha um agradável clima organizacional. O conflito deve existir, mas o que se deve eliminar é o conflito predador.

Para Chiavenato (2003), o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

O clima prejudicado ou ruim existe evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade de pessoal.

A análise do clima foi desenvolvida originalmente por Litwin e Stinger (1968) e tem por fim, averiguar o CO por meio da mensuração do nível de motivação dos colaboradores, ou seja, analisa-se o "estado de saúde" da organização.

#### **2.4. Pesquisas Nacionais e Internacionais sobre o Clima Organizacional**

A nível nacional alguns estudos realizados têm 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.

Madona (2011), realizou um estudo sobre clima organizacional na empresa Águas de Maputo (ADM), para uma amostra de 310 funcionários e colaboradores. Concluiu que o clima na empresa é considerado bom pelos trabalhadores, contudo os factores do clima que criam uma

percepção negativa tem a ver com a participação destes nos processos de tomada de decisão, a remuneração e a segurança no trabalho.

Ramochand (2012) no seu estudo numa amostra de 32 funcionários da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), identificou que os factores como remuneração, desempenho, desenvolvimento profissional e comprometimento normativo, contribuía(m) negativamente para o clima organizacional.

No contexto internacional, estudos sobre o clima organizacional interessaram alguns pesquisadores tanto que Amaral e Cols. (2005) nos seus estudos concluíram, que a remuneração por competência exerce influência positiva sobre o clima organizacional das organizações pesquisadas. Já no estudo desenvolvido por Gomes (2002), junto a uma amostra de 67 colaboradores de uma empresa de processamento de leite e laticínios do Grande Rio do Sul, Brasil, o factor recompensa foi avaliado como o mais crítico pelos trabalhadores.

Por outro lado, o estudo realizado por Baroni e Nicoletti (2007), demonstrou que a reestruturação da empresa metalúrgica, 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 dos 109 trabalhadores pesquisados. Outros factores que contribuía(m) para uma percepção negativa do clima organizacional, no âmbito deste estudo, foram a avaliação do desempenho, o exercício da liderança e a comunicação interna.

Caliana (2008) realizou um estudo sobre o clima organizacional, no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan (CAPC), em uma amostra de 17 pessoas tendo identificado que o factor remuneração era o que contribuía para insatisfação dos funcionários.

Bezerra (2011) encontrou resultados idênticos aos de Caliana (2008), numa amostra de 23 funcionários de uma loja de ramo alimentar, Valegista da Grande Joao Pessoa onde, entre vários factores, estudados a remuneração e estabilidade apresentaram índices muito baixos.

Bolzan e Cols. (2012) pesquisaram e encontraram no seu estudo um índice de 93,2% de satisfação relativamente ao clima organizacional, numa empresa de montagem de automóveis, em uma amostra de 18 funcionarios do sector administrativo 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, numa empresa de ramo bancário para uma amostra de 27 funcionários, 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.

# **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 quantitativa - 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).

Ainda de acordo com 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.

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.

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**

Foi definido como universo ou população para este estudo, todos os colaboradores que prestam serviço nos escritórios da empresa Vale, no Sector dos Recursos Humanos, em Maputo. A população é constituída por 30 elementos. Por se tratar de um número pequeno, optou-se por envolver todos os elementos desta população ou universo.

A principal vantagem de realizar o estudo junto ao universo de trabalhadores do Sector de Recursos Humanos da Vale em Maputo é o de poder extrapolar os resultados para a população.

Cabe, no entanto, realçar que os resultados deste estudo apenas se aplicam a este sector e, portanto, não podem ser generalizados para outras unidades organizacionais da Vale em Maputo. Até porque cada unidade organizacional possui uma dinâmica própria e uma forma de actuação peculiar que pode interferir de forma diferenciada no clima organizacional.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

O questionário usado no âmbito do presente estudo (vide anexo III) consiste na adaptação moçambicana, realizada por Andrea Serra<sup>3</sup>, e já testada em várias organizações em Moçambique, a partir da versão brasileira da autoria de Tanazura e Jesus (2003) constituído, fundamentalmente, por três partes.

---

<sup>3</sup> Andrea Serra é Psicóloga organizacional, possui o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, e actua no mercado nacional como Consultora e Formadora Sénior. É docente no Ensino Superior e orientadora do presente estudo.

- A primeira parte do questionário destina-se à recolha de dados sócio-demográficos e profissionais dos colaboradores da organização.
- A segunda parte do questionário é constituída por uma escala psicométrica que mede 10 factores (multifactorial) através de 59 questões, agrupados em 4 dimensões que compõem a estrutura do clima organizacional. A respectiva escala é do tipo Likert, possibilitando uma avaliação do grau de concordância ou satisfação com as questões nela contidas, por parte do entrevistado, que varia de 1 a 6 pontos, onde 1 corresponde a um grau de total discordância ou baixa satisfação (avaliação mais negativa) e 6 a um grau de elevada concordância ou satisfação (avaliação mais positiva).

A tabela que se segue esquematiza as principais dimensões e factores do instrumento e a respectiva correspondência com as questões.

**Tabela 2. Dimensões e Factores do Questionário de Avaliação do Clima Organizacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Factores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Questões</b>
<i>Suporte Organizacional e Condições de Trabalho</i>	<b>Suporte Organizacional</b>	Suporte material, tecnológico e humano que a organização disponibiliza aos colaboradores para executarem o seu trabalho	37, 59, 60, 62, 63, 64
	<b>Condições de Trabalho</b>	Condições ambientais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores	25, 41
<i>Contexto Social</i>	<b>Liderança</b>	Relações entre colaboradores e gestores e mecanismos de orientação	8, 9, 13, 16, 24, 26, 45, 46, 49, 51, 58
	<b>Trabalho em Equipa</b>	Relacionamento dos colaboradores entre si	12, 31, 52
	<b>Comunicação</b>	Disponibilidade e rapidez nas informações no seio da organização	7, 34, 42
<i>Trocas Indivíduo - Organização</i>	<b>Desempenho e Desenvolvimento Profissional</b>	Gestão do desempenho dos colaboradores e oportunidade de carreira na organização	3, 10, 14, 19, 20, 30, 38, 43, 56, 61
	<b>Remuneração</b>	Compatibilidade entre a remuneração recebida e as necessidades pessoais, responsabilidades e com o mercado	5, 15, 23, 32

<b>Dimensões</b>	<b>Factores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Questões</b>
	<b>Formação</b>	Eficiência das acções de formação dos colaboradores promovidos pela organização	2, 4, 21, 22, 27, 28, 39, 40, 44, 47, 50, 54, 55
<i>Vínculo</i> <i>Indivíduo</i> –	<b>Comprometimento Normativo</b>	Sentimento de lealdade e de pertença dos colaboradores para com a organização	1, 18, 33, 35, 48, 53, 57
<i>Organização</i>	<b>Comprometimento Afectivo</b>	Vínculo sentimental e afectivo dos colaboradores para com a organização	6, 11, 17, 29, 36

Fonte: Tanazura e Jesus (2003)

- A terceira e última parte do questionário contém uma variável ordinal que possibilita identificar as cinco características ou factores mais importantes para os entrevistados, no contexto organizacional, possibilitando complementar a dimensão de análise da escala, relativamente aos vínculos indivíduo organização.

### 3.4 Procedimentos

Foram diversos os procedimentos adoptados ao longo desta pesquisa. Inicialmente contactou-se a Direcção de Recursos Humanos da Vale em Maputo, onde se submeteu uma Carta de Pedido de Consentimento para a pesquisa em causa (vide Anexo I), explicando os motivos da escolha do tema e a importância que este estudo pode representar para a Vale numa perspectiva de melhoria ou compreensão dos resultados obtidos.

O segundo passo, consistiu na entrega dos questionários e respectiva folhas de consentimento (Anexo II) a todos os colaboradores do sector de RH da Vale em Maputo. Antes da entrega dos questionários aos inquiridos, a pesquisadora informou sobre os objectivos pretendidos com a pesquisa, que passam, necessariamente, por contribuir para a revisão de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos, bem como, respostas institucionais mais adequadas às necessidades dos trabalhadores, informação essa também descrita na folha de consentimento, que foi recolhida no mesmo dia que foram entregues os questionários.

O passo final consistiu na recolha dos questionários em um envelope fechado, onde cada colaborador tinha acesso para depositar o seu questionário aquando do seu preenchimento, e posterior recolha da pesquisadora, sem que se identificassem os dados do colaborador.

O trabalho de recolha de dados decorreu entre os meses de Março e Abril do corrente ano, durante o espaço de 3 semanas, entre o momento da distribuição dos questionários até à recolha dos mesmos junto aos colaboradores do Sector de RH, na Vale, em Maputo.

Recolhidos os dados, estes foram de seguida processados em uma base de dados criada para o efeito através do MS Excel (Anexo IV). O tratamento dos dados incluiu o cálculo de médias para cada um dos 10 factores da escala multifactorial que avalia o clima organizacional e respectivas dimensões. Com base nestas médias foi então possível calcular a média global do clima organizacional.

Após o tratamento dos dados passou-se à fase da sua interpretação e discussão conforme se apresenta no capítulo IV deste trabalho, usando tabelas ilustrativas das médias de cada uma das perguntas da escala, por factor e dimensão.

Face aos resultados do estudo foi possível tecer as principais conclusões e endereçar algumas recomendações para a organização objecto de estudo e para futuras investigações.

## **CAPÍTULO 4:** Resultados e Discussão



## CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO E RESULTADOS

### 4.1 Resultados Globais do Clima Organizacional

Numa análise Global, podemos considerar que o Clima Organizacional no sector de Recursos Humanos da Vale em Maputo é bom, considerando a média global obtida nos resultados alcançados que é de 3,72 e tendo em conta que a pontuação máxima da escala aplicada é de 6 pontos, como se pode observar na tabela 3 que se segue.

**Tabela 3. Clima Organizacional Global e por Dimensão**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Média Global<sup>4</sup></b>
	<i>Suporte Organizacional e Condições de Trabalho</i>	4,15
	<i>Contexto Social</i>	3,85
	<i>Trocas Indivíduo – Organização</i>	3,59
	<i>Vinculo Indivíduo – Organização</i>	3,28
<b>Média Global do Clima Organizacional</b>		<b>3,72</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Estes resultados contradizem os dos estudos realizados por Serra e Cols. (2005), Pangaia (2005), Parruque (2006) e Ramochand (2012) que, encontraram baixos a intermédios níveis de satisfação e dos realizados por Cruz (2007), Amaral (2005), Bolzan e Cols (2012) que encontraram níveis altos de satisfação com o clima organizacional junto a diferentes grupos profissionais.

A dimensão Suporte Organizacional e Condições de Trabalho é a que mais contribui positivamente para o bom clima organizacional no sector de DRH da Vale em Maputo, apresentando uma média de 4,15, considerada boa, segundo a escala usada nesta pesquisa, seguindo-se a dimensão Contexto Social, com uma média de 3,85, a dimensão Trocas Indivíduo

---

<sup>4</sup> Escala de Avaliação varia de 1 a 6 (1 - Satisfação Baixa; 2 - Satisfação Não Suficiente; 3 - Satisfação Razoável; 4 - Satisfação Boa; 5 - Satisfação Muito Boa e 6 - Satisfação Elevada)

– Organização com média 3,59 e, por fim, com a média mais baixa a dimensão Vínculo Indivíduo – Organização com a média de 3,28.

No geral o clima no Sector dos RH da Vale Moçambique é percebido como sendo prejudicado, de acordo com Luz (2006), 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. No caso específico deste estudo, as dimensões Trocas Indivíduo – Organização e Vínculo Indivíduo – Organização são as que mais prejudicam o clima organizacional no sector de Recursos Humanos dado serem as que obtiveram as pontuações mais baixas, inclusive abaixo da pontuação média global do clima organizacional.

Em termos mais específicos, dos 10 factores do Clima Organizacional analisados, o comprometimento normativo e afectivo foram os factores críticos identificados pelos colaboradores da Vale, conforme a tabela a seguir.

**Tabela 4. Clima Organizacional por Dimensão e Factores**

<b>Dimensões</b>	<b>Factores</b>	<b>Média Global</b>
<i>Suporte Organizacional e Condições de Trabalho</i>	Suporte Organizacional	3,57
	Condições de Trabalho	4,72
<i>Contexto Social</i>	Liderança	4,21
	Trabalho em Equipa	3,79
	Comunicação	3,55
<i>Trocas Indivíduo - Organização</i>	Desempenho e Desenvolvimento Profissional	3,61
	Remuneração	3,54
	Formação	3,63
<i>Vínculo Indivíduo - Organização</i>	Comprometimento Normativo	3,08
	Comprometimento Afectivo	3,49
<b>Média do Clima Organizacional por Factor</b>		<b>3,72</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Por outro lado, a remuneração, a comunicação, o suporte organizacional e desempenho e desenvolvimento profissional, contribuem para um nível de satisfação razoável dos colaboradores deste sector, porém, necessitam ainda de melhorias uma vez que as pontuações estão ainda abaixo da média global.

A dimensão vínculo indivíduo-organização foi considerada crítica pelos colaboradores da Vale. Em qualquer organização, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008), 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. Os mesmo autores alertam que é sobre esta dimensão onde recaem as políticas de retenção de talentos, remuneração, avaliação de desempenho e formação, elementos chaves para a motivação para o trabalho.

Apesar de ser quase consensual que o factor remuneração é o mais sensível em qualquer organização, sobretudo, em Moçambique, os dados obtidos indicam que os colaboradores da Vale afectos ao sector da DRH encontram-se razoavelmente satisfeitos, porém. Foram encontrados resultados idênticos em contexto internacional. Amaral e Cols (2002), por exemplo, nos seus estudos concluíram que a remuneração exercia influencia positiva sobre o clima organizacional. Porém, esses resultados convergem com estudos realizados a nível nacional que sempre identificaram níveis baixos de satisfação sobre o factor remuneração. Não obstante, os níveis de satisfação com a remuneração neste estudo ainda não alcançaram o mesmo patamar comparativamente a outros factores.

Para o comprometimento normativo os resultados obtidos neste estudo convergem com pesquisas nacionais, como por exemplo, a pesquisa realizada por Ramochand (2012), que identificou esse factor como um dos que contribuía de forma negativa para o clima organizacional.

## **4.2 Resultados por Dimensão e Factores**

Nesta sessão, passa-se a apresentar os resultados do estudo por dimensão e os respectivos factores, porém os factores encontram-se associados a um conjunto de questões tendo em consideração o instrumento aplicado no estudo.

- **Dimensão Suporte Organizacional e Condições de Trabalho**

Esta dimensão suporta dois factores nomeadamente: Suporte organizacional e Condições de trabalho que a seguir são apresentados.

O **Factor Suporte Organizacional** tem em vista analisar aspectos ligados com a tecnologia e recursos materiais e humanos que a empresa garante para a realização das actividades. Considerando o nível de percepção dos trabalhadores com o factor, pode-se afirmar que é razoável tendo em conta a media global correspondente a 3,57. É de notar que os itens com maior pontuação foram a dinamização e modernização de trabalho, o processo de selecção e

recrutamento, a tomada de providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho, o bem estar dos trabalhadores e a valorização de ideias inovadoras (vide tabela 5). Estes resultados divergem com os achados da pesquisa nacional realizada por Ramochand (2012), que encontrou no seu estudo, pontuações baixas nesse factores do clima organizacional.

**Tabela 5. Factor Suporte Organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b>Factor</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>
Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	<b>Suporte Organizacional</b>	2. O processo de recrutamento e selecção adoptado pela organização tem capacidade para seleccionar profissionais adequados para a organização.	3,70
		10. Sinto-me apoiado pela organização.	3,13
		14. A organização preocupa-se com o meu bem-estar.	3,63
		24. A organização toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz.	3,67
		28. A organização cumpre as suas promessas.	3,20
		35. A minha organização valoriza novas ideias.	3,63
		40. A organização dinamiza e moderniza processos de trabalho.	4,00
		<b>Média do Suporte Organizacional</b>	<b>3,57</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Tachizawa e Andrade (1999) defendem que as organizações devem preocupar-se com o bem-estar dos seus trabalhadores, esta posição parece convergir com os resultados encontrados no presente estudo, o que pressupõe que os gestores da Vale Moçambique, concretamente no sector dos RH, tendem a preocupar-se com os seus colaboradores e investe sobretudo no processo de recrutamento e selecção pois e nos aspectos ligados a qualidade de vida no trabalho. Segundo Luz (2006) o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionado a atmosfera psicológica.

Porém, no âmbito deste factor, os colaboradores sentem a falta de apoio e o cumprimento de promessas pela organização (vide tabela 6). 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. Para França (2008) o clima organizacional de uma empresa deve estar voltada para a motivação dos seus funcionarios. Ele é um dos definidores das características básicas e gerais, boas e más, da organização tornado-a mais ou menos apta para o bom desempenho.

O **Factor Condições de Trabalho** apresenta uma media global de 4,72 e deixa claro que os colaboradores da Vale sector dos R.H, classificam de positivo, sobretudo na questão ligada à preocupação que a organização tem com a segurança no trabalho e na manutenção adequada das condições de trabalho.

**Tabela 6: Factor Condições de Trabalho**

<b>Dimensão</b>	<b>Factor</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>
Suporte Organizacional e Condições de Trabalho	<b>Condições de Trabalho</b>	3. As condições físicas do meu trabalho (material, móveis, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.	4,37
		30. A organização preocupa-se com a segurança no trabalho.	5,07
		<b>Média das Condições de Trabalho</b>	<b>4,72</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Resultados semelhantes foram encontrados 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, contrariamente aos estudos realizados por Serra e Cols (2005) onde encontraram índices baixos de satisfação nas condições de trabalho.

O estudo levado a cabo por Ramochand (2012), identifica que, o reforço das políticas de saúde, higiene e segurança no trabalho são importantes atributos para o clima organizacional. Estes aspectos foram também reforçados nos estudos conduzidos por Cardoso (2009), Raimundo (2006), Estante (2010) e Rodrigues (2008), a nível nacional.

- **Dimensão Contexto Social**

Para essa dimensão são incorporados 3 factores: a liderança, o trabalho em equipa e a comunicação, como se segue abaixo.

Analisar o **Factor Liderança** implica perceber a partilha de valores e visões comuns no seio da organização colocando as pessoas dentro da organização em direcção ao alcance dos objectivos organizacionais e anseios pessoais e todo o conjunto de relações e mecanismos de comunicação e orientação que se estabelecem entre gestores e trabalhadores.

Relativamente a esse factor, os valores médios indicam (4,21), o que pressupõe a percepção positiva que os colaboradores da Vale Sector dos R.H, tem sobre o estilo de liderança adoptado pela empresa. De acordo com a tabela 7, o item avaliado positivamente acima da média e o factor *feedback* sobre o desempenho no trabalho enquanto que os restantes factores foram positivamente razoáveis avaliados.

**Tabela 7. Factor Liderança**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Liderança	1. O relacionamento pessoal com o meu superior imediato da organização é bom.	4,47
		11. O meu superior imediato costuma informar-me sobre o meu desempenho no trabalho.	5,60
		17. Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho.	3,70
		21. O meu superior imediato informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	3,97
		5. Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	3,83
		32. O meu superior imediato estimula o meu desenvolvimento profissional.	3,80
		36. O meu superior imediato reconhece o trabalho que faço.	3,90
		41. Estou satisfeito com o tratamento que recebo do meu superior imediato.	4,00
		46. Tenho um bom relacionamento com o meu superior imediato.	3,97
		48. Considero o meu superior imediato justo.	3,87
		<b>Média da Liderança</b>	<b>4,21</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Coda (1997) recorda que o relacionamento pessoal entre trabalhador 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. Portanto, assume-se como sendo a tendência dos resultados do presente estudo. O que diverge com os resultados encontrados por Ramochand (2012) numa pesquisa nacional e Baroni e Nicoti (2007) no contexto internacional, onde o factor liderança contribui com menor peso para o clima organizacional.

**O Factor trabalho em equipa** relaciona-se com a colaboração interpessoal como o objectivo principal de atingir os objectivos organizacionais. A Tabela 8 apresenta os resultados globais onde a média de satisfação (3,79) é considerada razoável pelos colaboradores da Vale sector dos R.H. Neste factor, o item avaliado de forma crítica relaciona-se com a confiança entre os colegas. Estes resultados, são idênticos aos achados na pesquisa desenvolvida por Ramochand e

Mahomed (2012), também na cidade de Maputo, onde esse factor foi avaliado como o mais crítico.

**Tabela 8. Factor Trabalho em equipa**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Trabalho em Equipa	7. Na minha área de trabalho, as pessoas trabalham bem em equipa, cooperando com os colegas.	4,00
		12. Há muito respeito na área onde trabalho nesta organização.	3,97
		49. Na minha área de trabalho existe confiança entre os colegas.	3,40
		<b>Média do Trabalho em Equipa</b>	<b>3,79</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A cooperação com os colegas apresenta-se como o factor de maior impacto no clima organizacional seguindo-se ao respeito nas áreas de trabalho. Para isso, Neves (2007), entende que os objectivos organizacionais só poderão ser alcançados quando há uma estreita 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.

**O Factor comunicação** relaciona-se com o estabelecimento do fluxo de informação entre os gestores e colaboradores. Para este factor (vide tabela 9), pode-se constatar que, em termos globais, os colaboradores da Vale sector R.H, manifestam um nível de satisfação razoável (3,55). O item avaliado de forma mais crítica foi a clareza com que as normas da organização são comunicadas a todos os trabalhadores no processo de admissão.

**Tabela 9. Factor Comunicação**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Contexto Social	Comunicação	25. No processo de admissão, a organização informa, de forma realista, as condições de trabalho e de desenvolvimento profissional.	3,33
		34. As normas da organização são comunicadas de forma clara a todos os trabalhadores.	3,43
		18. Eu conheço as metas da organização.	3,90
		<b>Média da Comunicação</b>	<b>3,55</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

- **Dimensão Troca Individuo Organização**

Nessa dimensão são analisados 5 factores: formação, desempenho e desenvolvimento profissional, remuneração, comprometimento normativo e comprometimento afectivo, como a seguir se apresenta.

**O Factor formação** enquadra-se na disponibilidade da organização em oferecer aos seus colaboradores treinamentos, capacitações que possibilitam o seu desenvolvimento pessoal e profissional com vista à melhoria na execução das actividades.

Para esse factor a media global é de 3.63 o que representa um nível razoável de satisfação com o clima organizacional na Vale Sector dos R.H. Contudo, e de acordo com a tabela 10, os colaboradores percebem poucas oportunidades de formação e acções de formação que visem reforçar a sua motivação para o trabalho, contribuindo negativamente para a percepção global do clima organizacional.

**Tabela 10. Factor Formação**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Trocas Individuo - Organização	Formação	16. Os programas de formação da organização preparam realmente o profissional para desempenhar as actividades do cargo que ocupa.	3,80
		20. O objectivo principal da formação desta organização é reforçar a motivação dos trabalhadores.	3,13
		51. O que tenho aprendido nas formações oferecidas na organização melhora as minhas condições de trabalho.	3,97
		22. O que tenho aprendido nas formações oferecidas pela organização melhora a minha produtividade.	4,07
		33. Eu acho motivadora a política de oferecer oportunidades de participar em cursos do meu interesse de acordo com a minha avaliação de desempenho.	3,83
		39. Eu só posso executar as minhas tarefas se estiver bem capacitado.	3,73
		42. Na organização eu tenho tido oportunidades reais de participar em actividades de formação.	3,13
		54. Nesta organização, tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.	3,30
		57. Quem participa de formações e cursos oferecidos pela organização tem maiores possibilidades de crescer na organização.	3,67

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Tachizawa e Andrade (1999) focalizam 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.

O **Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional** relaciona-se com a possibilidade de desenvolvimento pessoal dentro da organização e o reconhecimento que a empresa dá através dos processos avaliativos do desempenho de acordo com as capacidades individuais.

Para este factor, a avaliação global é de 3,61 de acordo com a tabela 11, o nível de satisfação pode ser considerado de razoável. Contudo, itens como a possibilidade de alcançar um nível de desenvolvimento na empresa e o processo de avaliação do desempenho contribuir para o desenvolvimento pessoal na organização, contribuem com maior ênfase na satisfação dos colaboradores relativamente ao clima organizacional.

**Tabela 11. Factor Desempenho e Desenvolvimento Profissional**

<b>Dimensão</b>	<b>Factor</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>
Trocas Indivíduo - Organização	<b>Desempenho e Desenvolvimento Profissional</b>	19. Eu acredito nas minhas possibilidades de alcançar um nível de desenvolvimento profissional mais elevado nesta organização.	4,07
		9. Na organização existe um sistema justo de desenvolvimento profissional.	3,40
		31. A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade.	3,40
		27. Os trabalhadores competentes evoluem e se desenvolvem nesta organização.	3,60
		37. A avaliação do desempenho na organização contribui para orientar o meu desenvolvimento na organização	4,13
		43. O plano de carreira da organização oferece-me oportunidades reais de desenvolvimento profissional.	3,43
		47. A organização reconhece o trabalho que faço.	3,43
		50. Conheço os critérios e modelo de avaliação de desempenho da minha organização.	3,60
		45. Considero justa a forma como as pessoas são avaliadas na organização.	3,43
		<b>Média do Desempenho e Desenvolvimento Profissional</b>	

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Portanto, factores como as pessoas são avaliadas na empresa e o reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores, apresentam índices críticos na satisfação dos colaboradores na empresa.

Para 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.

O **Factor remuneração** está directamente relacionado com a contraparte atribuída aos colaboradores da organização como resultado do seu desempenho e a forma como estes percebem a justiça interna e externa relativamente ao salário que auferem na organização.

Relativamente a esse factor, os funcionários da Vale em termos globais apresentam um nível médio de satisfação razoável (3,54). No entanto, a justiça interna e externa é percebida como sendo crítica pelos trabalhadores deste sector, de acordo com os resultados do estudo (vide tabela 12).

**Tabela 12. Factor Remuneração**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Trocas Indivíduo - Organização	<b>Remuneração</b>	6. Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na organização.	3,63
		15. Eu considero o meu salário adequado se comparado ao de outros trabalhadores da organização de nível escolar equivalente ao meu.	3,37
		26. O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras organizações.	3,67
		38. Levando em conta as actividades que realizo na organização, o meu salário está acima da média paga por outras organizações.	3,47
		<b>Média da Remuneração</b>	<b>3,54</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

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.

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 a média global corresponde a 3,08 o que pode ser considerado de razoável, embora abaixo da média global do clima organizacional. Contudo, os factores considerados críticos relacionam-se com itens como dedicar o resto da carreira na organização e a opção de trabalhar em outra organização (vide tabela 13).

**Tabela 13. Factor Comprometimento Normativo**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Vínculo Indivíduo - Organização	<b>Comprometi- mento Normativo</b>	52. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização.	2,77
		8. Na situação actual, trabalhar nesta organização é, na realidade, importante para mim.	3,83
		58. Eu devo muito a esta organização.	3,10
		53. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à organização, poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	2,40
		55. A organização tem um intenso significado moral para mim.	3,33
		4. Sentir-me-ia desleal se deixasse a organização agora.	2,83
		23. Sinto que não seria correcto deixar a organização agora, mesmo que isso constituísse vantagem para mim.	3,27
		<b>Média do Comprometimento Normativo</b>	

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) e Ramochand (2012).

Por outro lado, estes resultados colocam alguma pressão sobre a organização no sentido de tornar mais eficazes as políticas inerentes à retenção de talentos.

**O Factor Comprometimento Afectivo** relaciona-se com o nível de lealdade, integração e envolvimento dos colaboradores com a organização.

De acordo com a tabela 14 os colaboradores da Vale Sector dos R.H, apresentam um nível de comprometimento com a empresa razoável, se considerar a media global de satisfação que corresponde a 3,49, tendo como iten crítico a integração dos indivíduos na organização.

**Tabela 14. Factor Comprometimento Afectivo**

Dimensão	Factor	Questões	Média
Vínculo Indivíduo - Organização	<b>Comprometi- mento Afectivo</b>	29. A organização merece a minha lealdade.	3,57
		13. Sinto uma forte integração na organização.	3,27
		44. Sinto-me emocionalmente envolvido com a organização.	3,50
		56. Sinto-me como uma pessoa da casa nesta organização.	3,33
		59. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,80
<b>Média do Comprometimento Afectivo</b>		<b>3,49</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados demonstram que os trabalhadores da Vale Sector dos R.H, encontram-se razoavelmente comprometidos com os objectivos da empresa. Resultados idênticos foram

obtidos no estudo sobre o clima organizacional, numa pesquisa nacional realizada por Ramochand (2012) numa instituição de índole social, onde os colaboradores apresentaram níveis baixos de comprometimento com a organização.

# **CAPÍTULO 5:**

## Conclusões e Recomendações



## CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

O presente trabalho incidiu sobre a avaliação do Clima Organizacional na Vale Moçambique consistiu no levantamento de opiniões dos trabalhadores do sector de Recursos Humanos nos escritórios de Maputo. Para o efeito, foram definidos objectivos com vista a facilitar a compreensão do objecto em estudo. Assim, de acordo com os resultados obtidos com o desenvolvimento deste estudo, é possível tecer as seguintes conclusões:

- No geral considera-se que o clima organizacional da Vale Moçambique, nos Escritórios de Maputo, especificamente no Sector dos RH, é bom.
- A dimensão vínculo indivíduo-organização foi considerada crítica pelos colaboradores da Vale. Por outro lado, as dimensões condições de trabalho e contexto social, foram consideradas como sendo as que contribuem com maior peso na satisfação dos colaboradores com o clima organizacional.
- Dos 10 factores do Clima Organizacional, o comprometimento normativo e afectivo são considerados críticos pelos colaboradores. Ademais, embora não tão críticos, factores como a remuneração, comunicação, desempenho e desenvolvimento profissional, foram também percebidos como tendo interferência não muito satisfatória, no clima organizacional.

## 5.2 Recomendações

Face aos resultados obtidos com o presente estudo, recomenda-se:

### À Vale:

- A realização periódica de pesquisas de Clima Organizacional em todos os sectores da organização por forma a monitorar a implementação das políticas de gestão estratégica de Recursos Humanos da organização;
- A definição de um plano de acção, com vista a acolmatar as lacunas identificadas no presente estudo e em outros estudos similares que forem realizados internamente pela organização;
- A Comunicação dos resultados deste e de outros estudos do Clima Organizacional aos colaboradores, clarificando os compromissos que assume diante os resultados relativamente às acções de melhoria;
- Manter e reforçar o investimento nos factores considerados como menos críticos neste estudo mas que são considerados relevantes para os colaboradores;
- Definir mecanismos internos de comunicação e auscultação dos colaboradores mais eficazes por forma a identificar gaps e necessidades de actuação no âmbito das políticas de gestão estratégica de Recursos Humanos;
- Assegurar o cumprimento das promessas que faz internamente por forma a manter uma boa imagem e credibilidade por parte dos colaboradores;
- Rever a sua política interna de comunicação assegurando que todas as normas da organização são partilhadas, clarificadas e assumidas por todos os colaboradores na organização;

- Rever os mecanismos de responsabilização e autonomia das pessoas no âmbito do exercício das suas funções por forma a contribuir para que elas se sintam livres para expressar novas ideias e adoptar novas formas de trabalho;
- Introduzir mecanismos de informação sobre as condições de trabalho e de desenvolvimento profissional reais que a organização oferece a seus colaboradores no processo de recrutamento e admissão de pessoas à empresa;
- Reforçar as políticas de retenção de recursos humanos, através de oportunidades de formação e de mecanismos modernos de gestão de talentos por forma a continuar a atrair, motivar e reter o capital intelectual;
- Rever a política de Avaliação do Desempenho para que ela possa ser uma ferramenta de real desenvolvimento pessoal e da organização e não um instrumento de punição ou que entre em descrédito;
- Rever a política inerente ao sistema de compensações por forma a diminuir o sentimento de inequidade interna demonstrado pelos colaboradores de sector de RH, no âmbito deste estudo.

#### A futuros investigadores e académicos:

- A realização de estudos similares em diversas empresas nacionais e em outras regiões do país por forma a estimular a adopção de mecanismos de gestão estratégica de recursos humanos nas organizações em Moçambique;
- A comparação dos resultados deste tipo de estudos por sectores de actividade fomentando a especificidade da aplicação de políticas e estratégias de gestão recursos humanos e a partilha de boas práticas a nível nacional;
- A realização de estudos de avaliação do clima organizacional comparando com a variável desempenho organizacional, já que a percepção do clima tem impacto no desempenho das organizações.

# REFERÊNCIAS



## REFERÊNCIAS

1. Amaral, D.; & Colaboradores (2005). A Influência do Clima Organizacional na Remuneração por Competência. Revista Gerenciais. São Paulo. 4.
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. Anjo, C. A. (2008). O Clima Organizacional e sua importância no desempenho das equipes de trabalho (monografia de Licenciatura). Universidade Estadual de Santa Cruz-Brasil
4. Araújo, M. (2009). Qualidade de Vida no Trabalho nos Transportes Públicos de Maputo, EP (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
5. Araújo, L; & Garcia, A. (2009). Gestão de Pessoas: estratégia e integração. 2. Ed.- São Paulo: Atlas,2009.430.
6. Azevedo, L. (2008). O Stress nos Trabalhadores do ISPU em Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
7. Baroni, C., & Nicoletti, G. (2007). Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, 1 (2).
8. Bezerra (2011) Clima Organizacional: Factores que influenciam na Empresa XYZ, (monografia Bacharelato) Universidade Federal do Piauí-Brasil.
9. Bolzan, L., & Colaboradores. (2012). Análise do Clima Organizacional da Superautos e Identificação de Oportunidades. RS: UFSM niversidade Federal de Santa Maria.
10. 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.
11. 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.
12. Carvalho, E. J. (2002). Metodologia do Trabalho Científico. Lisboa: Escolar Editora.
13. Castanheira, V. (2003). A Influência dos Processos de Comunicação Organizacional na Motivação dos Trabalhadores: O Caso do Grupo Madal (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
14. Chaguala, M. (2004). Conhecimentos, Atitudes e Práticas do Política Guarda Fronteira em relação ao HIV/SIDA – Ressano Garcia e Namaacha (Monografia de Licenciatura). Maputo: ISPU.
15. Chemane, A. (2006). Práticas de Liderança e Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Ministério da Planificação e Desenvolvimento (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
16. Chiavenato, I. (1992). Recursos Humanos. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas.
17. Chiavenato, I. (1994). Recursos Humanos. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
18. Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier
19. Chiavenato, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier.
20. Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: o capital humano das organizações – 8 ed. São Paulo: Atlas.

21. Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
22. Coda, R. (1997). *Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). São Paulo: Atlas.
23. Costa, M. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo exploratório junto dos colaboradores do ISPU em Maputo (Monografia de Licenciatura)*. Maputo: ESCJS/ISPU.
24. Costa, M. T. (2005). *Influência de Variáveis Sócio-Demográficas sobre a Percepção de Factores de Stress Ocupacional: Um estudo na população de trabalhadores 66 administrativos e operários da Fasol, Lda. (Monografia de Licenciatura)*. Maputo: ESCJS/ISPU.
25. 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.
26. Davis, K.; Newstrom, J. (1992). *Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica*. V. 1 Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning.
27. 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.
28. Fraça, A. C. (2008). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
29. 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.
30. Gil, A. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
31. Guimarães, P. (2008). *O Stress em Médicos da Cidade de Maputo (Monografia de Licenciatura)*. Maputo: Universidade Politécnica.
32. Gomes, F. (2002). *Clima Organizacional: Um Estudo em uma empresa de Telecomunicações*. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 42(2)
33. Hernandez, J.; & Melo, F. (2003). *O Clima Organizacional e a Satisfação dos Funcionários de um Centro Médico Integrado*. PDT, Vol.3 (1).
34. Jesuino, J.C.(1986). *Método Experimental nas Ciências Sociais*. In A.S.Silva (Ed), *Metodologia Ciências Sociais* (pp.215-249). Lisboa: Afronto.
35. 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.
36. 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.
37. 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.
38. Luz, R. (2006). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
39. Mabuza, C. (2007). *Clima Organizacional na BANDAUTO, Lda. (Monografia de Licenciatura)*. Maputo: ESCJS/ISPU.
40. Madona A. S. (2011). *Clima Organizacional como Factor Motivacional na empresa Águas de Moçambique, 2008-2010 (Monografia de Licenciatura)*, Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
41. Mahamad, S. (2012). *Stress e Coping: Um Estudo Exploratório em Psicólogos Clínicos da Cidade de Maputo (Monografia de Licenciatura)*. Maputo: Universidade Politécnica.

42. 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.
43. Maloa, M. (2007). Diagnóstico de práticas de Recursos Humanos nos Órgãos Centrais do MOPH (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
44. Mandlate, C. (2010). Stress Ocupacional em Conselheiros dos GATV's da Cidade de Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
45. Melo, S. M. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho no Instituto Nacional de Acção Social – Órgão Central (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2001). Metodologia Do Trabalho Científico. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
46. Martins, B. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Moçambique Terminais (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
47. Marconi, M., & Lakatos, E. (2001). Metodologia Do Trabalho Científico. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
48. 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.
49. 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.
50. 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.
51. 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.
52. Neves, C. (2008). Práticas de Recrutamento e Selecção: Um Estudo de Caso na Empresa LOD Consultoria (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
53. Neves, J. (2007). Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: RH.
54. Ngoenha, A. (2009). A Gestão da Formação no INSS – Órgão Central (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica
55. Oliveira, N. R. (1990). Clima Organizacional (Dissertação de Mestrado). São Paulo: USP.
56. 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.
57. Parruque, A. L. (2006). A Liderança e o seu Impacto no Clima Organizacional: Conselho Municipal de Maputo (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
58. Raimundo, M. (2006). Profissionais de Instituições Bancárias da Cidade de Maputo mais vulneráveis ao Stress? (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
59. Ramochand, A. (2012). Clima Organizacional na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, (monografia) Universidade Politécnica.
60. Ribeiro, J. L. P. (1999). Investigação e avaliação em psicologia e saúde. (1ª ed.). Lisboa: Climepsi.
61. Ribeiro, A. L. (2006). Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Saraiva.
62. Richardson, R. J., & Colaboradores. (1999). Pesquisa Social – Métodos e Técnicas. (3ª ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas.
63. Riazatti, G.; & Sartor, V. (2007). Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. 2007. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)>. Acesso em 23 Abril 2014.

64. 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.
65. 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.
66. Santos, N. (1999). Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano.
67. Schein, E (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
68. 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). Maputo: CEPPA/ISPU.
69. Serra, A. F.; & Colaboradores. (2005). Relatório de Pesquisa do Clima Organizacional no Instituto de Investigação Agronómica de Moçambique (INIA). Maputo: CEPPA/ISPU.
70. 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.
71. 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.
72. Sucá, T. (2008). Análise e Descrição de Funções: Condução do Processo na Empresa LAM (Monografia de Licenciatura). Maputo: Universidade Politécnica.
73. Tanajura, A., & Jesus, L. (2003). Clima Organizacional na ECMAN Engenharia (Monografia de Especialização). Salvador: Universidade Federal da Bahia.
74. Torres, E.; & Oliveira, J. (2007). A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH. Rio de Janeiro-RJ. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 22/04/2014.
75. Torres, M. (2006). Factores de Stress dos Enfermeiros no Atendimento dos Seropositivos (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
76. Tsurre, B. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho na Embaixada do Japão em Moçambique (Monografia de Licenciatura). Maputo: ESCJS/ISPU.
77. Taylor, F. W. (1977). Princípios de Administração Científica, São Paulo, Atlas.
78. Tachizawa, T.; & Andrade, R. (1999). Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
79. Xavier, O. (1986) Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. Revista de Administração, 21 (4).

# ANEXOS



## ANEXOS

### Anexo 1. Carta à Vale para aprovação do Estudo

À Vale Moçambique

Att: Directora de Recursos Humanos

Dra. Paula Eller

Maputo

**Assunto:** Autorização para a realização de Pesquisa de Clima Organizacional

Na qualidade de estudante finalista do Curso de Psicologia das Organizações e do Trabalho, na Universidade Politécnica e funcionária nesta empresa venho, por este meio, solicitar a autorização de V.Exas para realizar uma pesquisa académica, como parte dos requisitos para obter o grau de Licenciatura, sobre o Tema Clima organizacional – Um Estudo de Caso na sede da empresa Vale.

Esta pesquisa será dirigida aos colaboradores dos escritórios da empresa na cidade de Maputo e será um contributo importante para a área de Recursos Humanos da Vale, possibilitando melhor alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia organizacional.

Mais se informa que a referida pesquisa tem finalidade académica e que, por isso, todos os dados recolhidos serão mantidos sob confidencialidade absoluta.

Atenciosamente,

Maputo, aos 27 de Fevereiro de 2014



Telma Nurmahomed



**Núbia Ferreira**  
Gerente Geral de Recursos Humanos África  
GEHRA

## **Anexo 2. Folha de Informação ao Participante e de Consentimento Informado**

### **FOLHA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE E CONSENTIMENTO INFORMADO Pesquisa sobre o Clima Organizacional**

#### **Introdução**

Na qualidade de estudante finalista do Curso de Psicologia Organizacional, na Universidade Politécnica, pretendo realizar uma pesquisa académica como parte dos requisitos para obter o grau de Licenciatura. Esta pesquisa é dirigida a todos os colaboradores da Vale Moçambique, em Maputo. Temos a autorização da Direcção da empresa para realizar a referida pesquisa durante o mês de Março por isso solicitamos a sua colaboração para participar neste estudo. Antes de decidir se quer ou não participar neste estudo, é importante que compreenda qual o objectivo desta pesquisa e o que irá envolver. Por favor, leia atentamente a seguinte informação e não hesite em contactar o pesquisador para eventuais esclarecimentos ou mais informações.

#### **Qual é o objectivo do estudo?**

O estudo visa obter informação sobre as percepções dos trabalhadores da empresa sobre várias dimensões e factores que caracterizam o ambiente organizacional, por forma a endereçar sugestões para futuras investigações nesta área e também para contribuir para a revisão de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos, bem como respostas institucionais mais adequadas às necessidades dos trabalhadores.

#### **Porque foi escolhido para participar neste estudo?**

Este estudo irá envolver todos os colaboradores da empresa, to topo à base, durante o presente mês e que estejam disponíveis no momento em que o pesquisador estiver presente na empresa.

#### **O que terá de fazer se aceitar participar?**

Se aceitar colaborar nesta pesquisa, ser-lhe-á pedido que responda por escrito a um conjunto de questões, através de um questionário de 2 páginas. Se desejar, estas perguntas poderão ser-lhe mostradas antes de decidir se quer participar ou não.

#### **A sua participação no estudo será mantida confidencial?**

Todas as suas respostas ao questionário serão totalmente confidenciais e serão apenas usadas para fins de análise e tratamento dos dados. Aliás, o questionário que lhe pedimos para responder será somente identificado por um número, ou seja, o seu nome não constará em nenhuma parte do mesmo, mantendo, desta forma, a máxima confidencialidade dos seus dados pessoais. De salientar, também, que no caso desta pesquisa ser publicada em revista científica ou divulgada em congressos, o seu nome nunca será revelado.

#### **O que irá acontecer aos resultados do estudo?**

Os resultados deste estudo poderão servir para incentivar futuras pesquisas académicas e científicas e ainda estimular a definição de estratégias e políticas na área de recursos humanos, particularmente, no sub-sistema de atracção e retenção de talentos.

#### **Será que tem de participar?**

A sua participação é voluntária. Pode decidir participar, ou não, neste estudo. Se decidir participar neste estudo, terá que assinar uma declaração de Consentimento Informado. Assinando a declaração de consentimento informado, declara compreender o conteúdo desta informação e autoriza que os seus dados sejam recolhidos para este estudo. Ser-lhe-á entregue, também, esta Folha de Informação ao Participante a qual deverá assinar e guardar. Mesmo que tenha decidido participar, pode desistir a qualquer altura sem ter que dar qualquer justificação. A sua participação no estudo não será remunerada.

Ao assinar esta página, confirmo o seguinte:

- Li e compreendi a Informação acima apresentada sobre este estudo e foi-me dada a oportunidade de pensar sobre isso e de colocar questões;
- Todas as minhas questões foram respondidas satisfatoriamente;
- Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem dar qualquer justificação, sem que os meus direitos legais sejam afectados;
- Consinto participar neste estudo.

Nome Completo da Participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Contacto do Pesquisador:

Telma Nurmahomed

Tel. 827009909 / E-mail: [thelmacaryna@gmail.com](mailto:thelmacaryna@gmail.com)

### Anexo 3. Questionário de Avaliação do Clima Organizacional

#### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Com este questionário pretendemos fazer o levantamento da percepção das pessoas sobre o que significa, para cada uma delas, trabalhar nesta organização e entender melhor as relações que se estabelecem no seu espaço de trabalho. As informações são confidenciais e você não será identificado. Agradecemos a sua colaboração!

Sexo \_\_\_\_ Idade \_\_\_\_ Unidade Orgânica \_\_\_\_ Função \_\_\_\_ Nível Académico \_\_\_\_\_

Leia cada uma das frases que se seguem e assinale a opção que melhor caracteriza a sua percepção e sentimento, considerando a seguinte escala de avaliação:

- 1 - Satisfação ou Concordância **Baixa**    2 - Satisfação ou Concordância **Não Suficiente**    3 - Satisfação ou Concordância **Razoável**  
 4 - Satisfação ou Concordância **Boa**    5 - Satisfação ou Concordância **Muito Boa**    6 - Satisfação ou Concordância **Elevada**

	Questões	Escala de Avaliação					
		1	2	3	4	5	6
1	O relacionamento pessoal com o meu superior imediato da organização é bom.						
2	O processo de recrutamento e selecção adoptado pela organização tem capacidade para seleccionar profissionais adequados para a organização.						
3	As condições físicas do meu trabalho (material, móveis, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.						
4	4. Sentir-me-ia desleal se deixasse a organização agora.						
5	Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.						
6	Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na organização.						
7	Na minha área de trabalho, as pessoas trabalham bem em equipa, cooperando com os colegas.						
8	Na situação actual, trabalhar nesta organização é, na realidade, importante para mim.						
9	Na organização existe um sistema justo de desenvolvimento profissional.						
10	Sinto-me apoiado pela organização.						
11	O meu superior imediato costuma informar-me sobre o meu desempenho no trabalho.						
12	Há muito respeito na área onde trabalho nesta organização.						
13	Sinto uma forte integração na organização.						
14	A organização preocupa-se com o meu bem-estar.						
15	Eu considero o meu salário adequado se comparado ao de outros trabalhadores da organização de nível escolar equivalente ao meu.						
16	Os programas de formação da organização preparam realmente o profissional para desempenhar as actividades do cargo que ocupa.						
17	Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho.						
18	Eu conheço as metas da organização.						
19	Eu acredito nas minhas possibilidades de alcançar um nível de desenvolvimento profissional mais elevado nesta organização.						
20	O objectivo principal da formação desta organização é reforçar a motivação dos trabalhadores.						
21	O meu superior imediato informa-me de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.						
22	O que tenho aprendido nas formações oferecidas pela organização melhora a minha produtividade.						
23	Sinto que não seria correcto deixar a organização agora, mesmo que isso constituísse vantagem para mim.						
24	A organização toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz.						
25	No processo de admissão, a organização informa, de forma realista, as condições de trabalho e de desenvolvimento profissional.						

	Questões	Escala de Avaliação					
		1	2	3	4	5	6
26	O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras organizações.						
27	Os trabalhadores competentes evoluem e se desenvolvem nesta organização.						
28	A organização cumpre as suas promessas.						
29	A organização merece a minha lealdade.						
30	A organização preocupa-se com a segurança no trabalho.						
31	A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade.						
32	O meu superior imediato estimula o meu desenvolvimento profissional.						
33	Eu acho motivadora a política de oferecer oportunidades de participar em cursos do meu interesse de acordo com a minha avaliação de desempenho.						
34	As normas da organização são comunicadas de forma clara a todos os trabalhadores.						
35	A minha organização valoriza novas ideias.						
36	O meu superior imediato reconhece o trabalho que faço.						
37	A avaliação do desempenho na organização contribui para orientar o meu desenvolvimento.						
38	Levando em conta as actividades que realizo na organização, o meu salário está acima da média paga por outras organizações.						
39	Eu só posso executar as minhas tarefas se estiver bem capacitado.						
40	A organização dinamiza e moderniza processos de trabalho.						
41	Estou satisfeito com o tratamento que recebo do meu superior imediato.						
42	Na organização eu tenho tido oportunidades reais de participar em actividades de formação.						
43	O plano de carreira da organização oferece-me oportunidades reais de desenvolvimento profissional.						
44	Sinto-me emocionalmente envolvido com a organização.						
45	Considero justa a forma como as pessoas são avaliadas na organização.						
46	Tenho um bom relacionamento com o meu superior imediato.						
47	A organização reconhece o trabalho que faço.						
48	Considero o meu superior imediato justo.						
49	Na minha área de trabalho existe confiança entre os colegas.						
50	Conheço os critérios e modelo de avaliação de desempenho da minha organização.						
51	O que tenho aprendido nas formações oferecidas na organização melhora as minhas condições de trabalho.						
52	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização.						
53	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à organização, poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.						
54	Nesta organização, tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.						
55	A organização tem um intenso significado moral para mim.						
56	Sinto-me como uma pessoa da casa nesta organização.						
57	Quem participa de formações e cursos oferecidos pela organização tem maiores possibilidades de crescer na organização.						
58	Eu devo muito a esta organização.						
59	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						

60 Indique, por ordem de importância, as 5 características/factores que você julgaria mais importantes, se pudesse hoje escolher outra organização para trabalhar:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## Anexo 4. Base de Dados

BASE DE DADOS - AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SECTOR DE RH DA VALE (MAPUTO)																																
Perguntas	Inquiridos																														Média	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	4	4	6	6	4	3	6	5	3	4	5	3	6	4	6	2	6	4	3	6	3	3	3	5	4	6	5	5	6	4	4,47	
2	3	3	6	2	4	4	5	3	3	3	5	3	4	2	2	2	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3,70		
3	3	4	6	4	4	5	5	6	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	0	6	5	4	5	5	4	5	6	3	4,37		
4	2	2	3	2	1	1	5	1	3	4	4	1	3	3	5	0	4	3	5	1	1	3	2	3	4	0	5	6	5	3	2,83	
5	2	5	5	5	1	4	6	5	4	3	4	5	5	5	4	1	3	3	3	2	2	3	4	5	5	4	4	6	3	4	3,83	
6	3	3	5	5	4	1	5	5	5	3	3	1	4	5	4	2	2	4	5	1	2	2	3	4	5	3	4	6	6	4	3,63	
7	3	3	5	4	3	4	6	3	3	4	4	3	4	5	4	2	4	5	4	6	2	3	2	5	4	4	5	6	6	4	4,00	
8	2	3	5	4	1	5	5	5	4	3	2	2	5	6	5	3	3	3	4	6	3	2	4	4	5	4	5	5	3	4	3,83	
9	2	4	3	4	4	5	5	5	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	1	1	2	2	3	4	3	4	6	4	3	3,40	
10	2	3	3	4	2	1	5	5	3	3	3	1	4	4	4	1	3	3	4	1	2	2	2	5	5	3	4	6	3	3	3,13	
11	4	5	5	6	4	5	6	5	2	3	3	2	2	5	5	1	3	4	3	1	2	3	2	5	4	3	4	4	3	4	3,60	
12	4	3	5	5	4	5	6	5	3	4	3	3	4	4	4	1	4	4	5	5	3	2	2	5	5	3	4	6	4	4	3,97	
13	3	3	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	4	5	4	1	3	4	5	2	3	2	2	5	5	3	4	6	5	4	3,27	
14	2	3	2	3	0	0	5	3	3	3	4	6	4	6	6	2	3	4	4	5	1	2	2	5	6	4	6	6	6	3	3,63	
15	3	2	0	4	1	1	5	4	4	3	4	2	4	6	6	2	3	4	5	1	1	3	3	3	4	2	4	6	6	5	3,37	
16	3	2	5	3	3	6	6	4	5	3	3	1	4	3	1	3	4	5	5	6	1	3	4	5	3	5	6	5	2	3,80		
17	3	3	2	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	3	3	3	2	2	5	5	3	4	6	3	4	3,70	
18	3	4	2	5	3	5	4	5	4	3	4	2	5	6	5	2	5	5	4	0	5	2	2	3	6	6	5	6	2	4	3,90	
19	2	4	4	4	2	1	6	5	4	4	5	1	3	4	4	5	5	4	5	6	5	2	2	5	4	4	6	6	6	4	4,07	
20	2	3	4	3	1	1	5	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	0	1	2	2	5	5	3	6	3	4	3	3,13	
21	4	3	5	5	3	6	5	3	4	3	5	4	5	3	5	3	4	4	6	1	3	2	6	4	5	5	2	4	3	3	3,97	
22	3	3	5	4	5	6	5	4	5	3	4	1	2	5	4	3	4	4	5	6	2	2	2	6	5	5	6	4	5	4	4,07	
23	1	4	3	3	1	1	5	4	3	2	5	1	4	5	1	5	4	3	2	6	2	2	2	4	5	1	5	4	6	4	3,27	
24	2	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	2	4	6	1	3	4	4	3	6	3	3	2	5	4	4	5	5	5	3	3,67	
25	3	3	2	3	4	1	5	4	3	2	4	4	1	3	1	3	6	5	4	6	2	2	2	5	5	4	5	1	3	4	3,33	
26	4	4	6	5	1	1	5	5	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	1	2	4	3	3	4	3	4	6	5	1	3,67	
27	4	3	4	5	3	3	5	5	5	3	3	2	4	5	2	5	4	4	1	2	2	2	3	4	4	4	4	6	3	3	3,60	
28	4	3	3	4	3	2	5	4	4	2	4	1	2	4	5	2	3	4	4	3	1	2	2	3	5	3	4	3	4	3	3,20	
29	3	3	3	3	1	0	5	4	5	3	4	3	4	5	5	2	5	4	5	0	3	2	2	4	5	3	6	6	5	4	3,57	
30	5	5	6	4	3	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	3	6	4	6	6	5	5	4	6	6	6	6	6	6	4	5,07	
31	3	5	6	4	3	0	5	5	4	3	4	1	2	3	2	3	4	4	4	0	3	2	0	5	5	3	5	4	6	4	3,40	
32	4	4	6	5	0	4	6	4	4	4	5	2	3	4	5	2	5	4	3	4	1	2	2	5	5	4	4	4	5	4	3,80	
33	3	3	5	5	2	4	6	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	0	4	4	2	6	4	4	4	3	5	4	3,83	
34	3	3	5	3	3	2	5	5	4	2	2	6	2	2	0	1	3	4	4	6	1	2	2	6	4	6	6	3	5	3	3,43	
35	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	1	4	4	1	3	4	3	6	2	2	2	5	5	6	5	3	4	3	3,63	
36	4	3	5	5	4	3	6	5	4	4	2	2	4	4	6	2	3	0	3	6	3	2	2	5	5	6	5	6	4	4	3,90	
37	4	3	5	4	4	4	6	5	4	3	3	2	4	5	5	3	4	5	4	6	2	3	2	5	5	4	5	6	5	4	4,13	
38	4	2	6	5	3	1	5	4	5	3	4	1	3	5	4	3	3	4	2	1	3	2	3	3	4	3	5	6	6	1	3,47	
39	4	3	5	5	0	1	5	4	5	4	2	2	3	5	6	2	4	5	2	6	3	4	3	4	5	5	5	1	6	3	3,73	
40	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	4	4	5	2	3	4	4	6	3	2	2	5	5	6	5	5	2	3	4,00	
41	5	2	6	5	2	1	5	5	4	4	2	2	5	5	6	3	5	4	3	6	3	2	2	5	5	6	5	4	4	4	4,00	
42	4	2	5	4	4	5	5	5	5	3	3	1	4	6	5	3	5	4	5	6	2	4	2	5	5	6	4	5	5	2	4,13	
43	3	3	2	4	2	1	5	5	5	3	4	1	4	4	4	2	5	4	5	1	2	2	2	5	6	4	5	3	2	3,43		
44	2	0	2	3	4	1	5	5	5	4	4	1	3	5	4	2	5	4	5	3	3	2	2	4	5	6	5	3	4	4	3,50	
45	3	1	5	4	4	4	5	4	4	3	5	1	3	3	1	2	5	5	4	3	1	2	2	3	6	3	4	3	6	4	3,43	
46	5	2	2	6	3	2	6	5	4	4	3	2	4	5	5	2	5	4	3	6	2	3	2	5	4	6	5	5	5	4	3,97	
47	4	3	2	5	0	2	6	5	4	4	2	1	5	4	5	2	5	3	4	1	3	2	2	3	5	4	5	5	3	4	3,43	
48	4	2	5	6	3	4	6	5	3	3	3	1	5	5	5	1	6	4	3	5	1	2	2	5	6	4	5	4	4	4	3,87	
49	4	2	6	4	4	2	6	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	0	1	2	3	4	4	3	5	6	3	4	3,40	
50	2	3	3	5	0	3	5	5	4	4	2	3	4	5	3	1	5	4	3	1	2	4	2	5	5	4	5	6	6	4	3,60	
51	4	3	6	4	3	5	5	5	5	3	3	1	2	5	5	2	4	4	5	6	3	3	2	5	5	2	5	6	5	3	3,97	
52	2	2	3	3	0	1	5	5	4	3	2	1	4	4	5	2	2	4	2	1	1	1	1	1	3	4	2	5	1	6	4	2,77
53	2	4	2	3	3	1	5	3	3	2	4	0	4	2	2	1	0	0	1	1	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2,40	
54	2	2	2	5	4	2	5	5	4	3	2	4	2	4	3	2	5	3	3	3	1	2	2	5	5	6	5	3	2	3	3,30	
55	3	2	2	3	3	6	6	5	4	3	3	1	2	4	4	1	4	3	4	3	2	2	2	4	5	4	6	2	5	2	3,33	
56	3	2	2	4	5	2	6	5	4	3	2	2	2	4	5	0	4	4	5	1	1	3	2	5	5	3	5	3	4	4	3,33	
57	3	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	2	2	4	5	1	2	2	5	3	2	2	3	5	5	6	6	6	5	3	3,67	
58	3	2	2	2	1	1	5	4	4	2	2	6	2	4	3	1	2	2	5	6	1	2	2	3	5	3	4	6	6	2	3,10	
59	2	3	5	3	4	2	5	5	4	3	3	1	5	4	4	1	4	3	3	6	4	2	2	5	5	5	6	6	6	3	3,80	