



Extensão de Gurué

Mestrado em Administração Pública

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO NOS SERVIÇOS DISTRITAL DE EDUCAÇÃO JUVENTUDE E TECNOLOGIA – MOCUBA (2020 - 2022)

Carlos Alfredo Jivenaze Júnior

Gurué, Outubro de 2023

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE SATISFAÇÃO: ESTUDO DE CASO NOS SERVIÇOS DISTRITAL DE EDUCAÇÃO JUVENTUDE E TECNOLOGIA – MOCUBA (2020 - 2022)

Dissertação a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique (UCM) - Extensão de Gurué, para obtenção de grau de mestrado em Administração Pública.

Supervisora: Msc. Natália Francisco Muananoua

Gurué, Outubro 2023

DECLARAÇÃO

Eu, **Carlos Alfredo Jivenaze Júnior**, declaro por minha honra que este trabalho é fruto de uma pesquisa individual e das orientações dadas pela minha supervisora. Outrossim, declaro que o mesmo, nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer grau acadêmico, e dispõe de fontes devidamente citadas, no texto e nas referências bibliográficas.

Gurué, aos _____ de Setembro de 2023

Proponente

(Carlos Alfredo Jivenaze Júnior)

Supervisora

(Natália Francisco Muananoua)

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus familiares e pessoas intrinsecamente ligadas às nossas vidas, pois me ajudaram com paciência, carinho, compreensão e amor, deixando evidente que a superação nos momentos difíceis vale à pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre ao meu lado e permitir a realização deste sonho, por me proteger, abençoar e iluminar em todos os dias da minha vida;

A minha família, que sempre estiveram presentes em todos os momentos, me concedendo forças para continuar ao longo destes 2 anos de formação.

Manifesto o meu sincero reconhecimento a minha orientadora, pela confiança que depositou em mim, pelos conselhos, suas valiosas sugestões, críticas e mostrando o caminho correcto na execução deste trabalho. E, sobretudo pela qualidade das informações repassadas a mim.

Aos meus colegas que são como minha 2ª família, que me acompanham neste trajecto, ajudando me nas dificuldades e incentivarão a sempre ir em frente de cabeça erguida.

Ao corpo de docente, em particular aos professores com quem tive a oportunidade de, adquirir conhecimentos ao longo destes quatro anos.

Os agradecimentos são tão extensivos a todos que directa ou indirectamente contribuem para que o meu sonho se torne uma realidade.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	III
DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
LISTA DE ABREVIATURA	IX
LISTA DE QUADROS; FIGURAS E GRÁFICOS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Delimitação do tema no espaço e tempo	2
1.3. Enquadramento da Pesquisa.....	2
1.4. Problematização	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
1.6. Objectivos	5
1.6.1. Objectivo geral	5
1.6.2. Objectivos específicos.....	5
1.7. Hipóteses	5
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Clima	6
2.2. Clima organizacional.....	6
2.3. Cultura organizacional	8
2.4. Tipos de Clima	9
2.5. Dimensões de Clima.....	10
2.6. Relacionamento Interpessoal.....	11
2.7. Comprometimento com a Organização	13
2.8. Condições de Trabalho.....	14
2.9. Reconhecimento no Trabalho.....	17
2.10. Políticas de Recursos Humanos	17
2.11. Relação entre Cultura e Clima organizacional	19
2.12. Motivação.....	20

2.13. Comunicação no Trabalho	21
2.14. Liderança no Trabalho	23
2.15. Importância do Clima Organizacional	26
2.16. O Clima Organizacional como Factor da Satisfação dos Funcionários	29
2.17. Satisfação no trabalho	30
2.18. Factores que estão relacionados à Satisfação no Trabalho.....	35
2.19. Factores que interferem no clima organizacional.....	36
2.20. Teorias e Modelos sobre a satisfação no trabalho	41
2.20.1. A teoria clássica	42
2.20.2. A teoria das necessidades.....	42
2.20.3. A teoria dos dois factores	44
2.20.4. As teorias X e Y	46
2.3.5. A teoria das expectativas.....	47
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	49
3.1. Tipo de pesquisa.....	49
3.2. Classificação da pesquisa	49
3.2.1. Quanto a natureza.....	49
3.2.2. Quanto aos objectivos	49
3.2.3. Quanto à abordagem do problema.....	50
3.2.4. Quanto aos objectivos	50
3.2.5. Quanto aos procedimentos	50
3.3. População e Amostra.....	51
3.3.1. População	51
3.3. Técnicas de Colecta de Dados.....	52
3.4. Técnicas de análise dos dados.....	52
3.5. Considerações Éticas.....	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	54
4.1. Apresentação da instituição em estudo	54
4.2. Género dos participantes	54
4.3. Faixa etária	55
4.4. Resultados do estudo.....	56
4.4.1. Clima Organizacional no SDEJT-Mocuba.....	56
4.4.2. Comprometimento com a Organização	56

4.4.3. Relacionamento interpessoal	57
4.4.4. Condições de Trabalho	57
4.4.5. Comunicação	58
4.5.6. Liderança.....	58
4.5.6. Factores que influenciam o clima organizacional	59
4.6. Discussão de resultado	59
4.13. Validação de Hipóteses	62
CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES	63
5.1. Conclusões	63
5.2. Sugestões	63
5.3. Referências Bibliográfica	65

LISTA DE ABREVIATURA

GRH – Gestor de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

UCM – Universidade Católica de Moçambique

LISTA DE QUADROS; FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Modelo de Litwin e Stringer-----	40
Figura 1: Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações-----	45
Figura 2: Os factores higiénicos e motivacionais-----	47
Figura 3: Elementos da teoria da expectativa-----	49
Gráfico 1: Género dos participantes-----	55
Gráfico 2: Idade dos participantes-----	56
Gráfico 3: Clima organizacional-----	57
Gráfico 4: Comprometimento com a organização-----	57
Gráfico 5: Relacionamento interpessoal-----	58
Gráfico 6: Condições do trabalho-----	58
Gráfico 7: Comunicação-----	59
Gráfico 8: Liderança-----	59
Gráfico 8: Factores que influenciam no clima organizacional-----	60

RESUMO

Este trabalho de dissertação tem como tema: O Clima Organizacional como Factor de Satisfação: Estudo de Caso nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia – Mocuba (2020 – 2022 e tem como objectivo geral analisar o clima organizacional como factor da satisfação dos funcionários nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia. Em termos de metodologia, trata-se de uma pesquisa de carácter quantitativa, quanto aos objectivos é uma pesquisa exploratória, quanto aos procedimentos é um estudo de caso e para a recolha de dados baseou-se em pesquisa bibliográfica e de inquérito. Feito o estudo, concluiu-se que os funcionários consideram que o clima organizacional do SDEJT-Mocuba é classificado como sendo razoável, isto quer dizer que, os funcionários se sentem insatisfeitos. Entretanto, os factores comunicação, o trabalho em equipa, benefícios sociais, treinamentos e melhoramento de salário são considerados como influenciadores no clima organizacional. Assim, o clima organizacional é importante para que os funcionários exerçam suas funções de maneira produtiva, no qual a organização ofereça um ambiente de trabalho favorável.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Motivação; Satisfação.

ABSTRACT

This dissertation work has as its theme: The Organizational Climate as a Factor of Satisfaction: Case Study in the District Youth and Technology Education Services – Mocuba (2020 – 2022) and its general objective is to analyze the organizational climate as a factor in employee satisfaction in the Services District of Youth Education and Technology. In terms of methodology, it is a quantitative research, in terms of objectives it is an exploratory research, in terms of procedures it is a case study and for data collection it was based on bibliographical research and survey. Having carried out the study, it can be concluded that employees consider that the organizational climate at SDEJT-Mocuba is classified as being reasonable, this means that employees feel unsatisfactory. However, the communication factors, teamwork, social benefits, training and salary improvements are considered to influence the organizational climate. Thus, the organizational climate is important for employees to perform their duties in a productive manner, in which the organization offers a favorable work environment.

Key-words: Organizational Climate; Motivation; Satisfaction.

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Actualmente, o Homem é considerado o activo mais valioso da organização, daí que merece toda a atenção sobre o seu estado de satisfação no local de trabalho. Assim, este trabalho de dissertação tem como tema: *O Clima Organizacional como Factor de Satisfação: Estudo de Caso nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia – Mocuba (2020 - 2022)*. O objectivo do trabalho é de analisar o clima organizacional como factor da satisfação dos funcionários nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia.

A razão da escolha deste estudo deve-se pelo facto de, as organizações se depararem com uma nova exigência de seus funcionários, onde por sua vez o clima organizacional deve ser favorável para o desenvolvimento de suas tarefas e funções. Assim, torna necessário auscultar a opinião dos funcionários da SDEJT-Mocuba, relativamente à percepção destes quanto ao Clima Organizacional existente neste estabelecimento.

Em termos de metodologia, trata-se de uma pesquisa de caracter quantitativa, quanto aos objectivos é uma pesquisa exploratória, quanto aos procedimentos é um estudo de caso e para a recolha de dados baseou-se em pesquisa bibliográfica e de inquérito. Assim, a população do presente foi de 40 elementos, distribuídas em diversas categorias nas quais estão integradas todos os funcionários dos SDEJT-Mocuba. A amostra foi de 18 elementos considerado dessa forma representativo, olhando o número da população.

As organizações são feitas de pessoas e pelas pessoas. Por isso, pensar nas pessoas é, antes de mais, pensar na própria sobrevivência, competitividade e excelência das organizações. Pois, para alcançar a qualidade e eficácia num ambiente cada vez mais competitivo e de profundas transformações sociais geradas pelos avanços científicos e tecnológicos, as organizações precisam de satisfazer os seus colaboradores.

O Clima Organizacional é directamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho. O relacionamento entre os trabalhadores deve ser salubre para que a empresa ou órgão possa render plenamente, isso está ligado directamente com a satisfação do trabalhador e sua produtividade.

O Clima Organizacional deve estar directamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários e quando há elevada motivação entre os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação e colaboração, já a Cultura Organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos que fazem parte da organização e podem modificar-se, pois sofrem influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

Este trabalho de pesquisa estrutura-se em cinco capítulos, nomeadamente, introdução, revisão de literatura, metodologia de pesquisa, apresentação, análise e discussão de resultados, por fim, conclusões e sugestões.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, na qual faz parte a delimitação do tema, enquadramento da Pesquisa, o problema de estudo, a justificativa, os objectivos e as perguntas de pesquisa. O segundo capítulo corresponde à Revisão de Literatura, na qual são abordados os conceitos e outros aspectos ligados a temática. O terceiro capítulo corresponde à Metodologia de Pesquisa, onde são abordados os métodos e técnicas da pesquisa. O quarto capítulo corresponde à apresentação, análise e discussão de dados, na qual faz-se a apresentação da instituição do estudo e respostas aos objectivos específicos. O quinto capítulo corresponde às conclusões e sugestões, cujo conteúdo visa tirar conclusões sobre a percepção dos participantes na pesquisa em relação à sua satisfação, sobre as perguntas de partida.

1.2. Delimitação do tema no espaço e tempo

O estudo em alusão decorreu na província de Zambézia, cidade de Mocuba, concretamente no SDEJT-Mocuba, no período de 2020 a 2022 e abordou somente sobre o Clima Organizacional como Factor de Satisfação.

1.3. Enquadramento da Pesquisa

A análise do Clima Organizacional como Factor de Satisfação tem enquadramento na área de Gestão de Recursos Humanos.

1.4. Problematização

Hoje, vive-se num mundo dinâmico, onde as organizações têm vivenciado mudanças profundas e complexas, diante de um mercado tão competitivo, havendo assim a necessidade de novas formas de trabalho mais ágeis, flexíveis e que valorize as relações humanas. Por outro lado, as organizações passam

por constantes transformações, havendo assim a necessidade de procurar pela inovação, pela produtividade e, conseqüentemente, pela lucratividade (Chiavenato, 2010).

O factor humano constitui-se como o elemento crucial para a melhoria nas organizações. Mas, hoje em dia o que se tem visto com muita frequência são as reclamações dos colaboradores em diversas áreas, mostrando-se insatisfeitos com as condições em que trabalham, com as suas remunerações e com a falta de realização profissional.

Sabe-se que o grande motor das organizações são as pessoas, sendo elas que desempenham as tarefas e que movimentam a organização, as organizações tem actualmente a consciência de que ter funcionários motivados e que apoiem a organização é necessário para um maior rendimento, sendo assim, coloca-se que o Clima Organizacional é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a satisfação do indivíduo.

Na actualidade muitas empresas que apenas se preocupam com o desenvolvimento da empresa e de obtenção de maior produtividade, negligenciando por outro lado, a satisfação dos seus colaboradores.

Aliado a isso, vários estudos como os de Chiavenato (2010); Luz (2003) e Soares (2014), demonstram que o clima organizacional é um dos indicadores do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da realidade aparente da organização e, conseqüentemente, no desempenho individual e organizacional. Estes autores são unânimes em afirmar que quanto melhor for o clima organizacional maior será a produtividade e o desempenho dos funcionários nas suas funções dentro da organização e conseqüentemente maior será o sucesso das organizações.

Assim, a questão de clima organizacional no desempenho surge como um elemento chave na relação das pessoas com o trabalho, colocando o clima organizacional num lugar chave no rol das ferramentas de gestão dos recursos humanos. Com isso podemos notar que a falta de progresso de um funcionário dentro da organização pode provocar falta de ânimo e baixa produtividade ao funcionário.

A expressão Clima Organizacional designa a percepção colectiva que os colaboradores tem do ambiente de trabalho da organização onde eles exercem suas funções ou actividades indicando, também, o grau de satisfação dos mesmos relativamente aos diferentes aspectos da cultura organizacional ou realidade aparente da organização, tais as condições físicas de trabalho, a liderança institucional, o relacionamento institucional entre outros factores.

Entretanto, no SDEJT-Mocuba, notou-se um baixo nível de satisfação por parte de funcionários, numa conversa informal tida com alguns colaboradores foi possível notar que alguns estão insatisfeitos com o clima predominante na organização, a título exemplo alguns dos funcionários não concordam com algumas com a cultura organizacional. São algumas dessas situações arroladas pelos funcionários que é difícil de medir e compreender. Ademais, há indícios de situações problemáticas referentes a gestão de pessoas (funcionários) manifestadas por uma certa timidez por parte dos funcionários em expor suas inquietações.

Estudos disponíveis feitos por (Luz, 2003; Maximiano, 2009; Chiavenato, 2003) reconhecem que um bom Clima Organizacional proporciona motivação e satisfação do trabalhador e estes dois factores impulsionam-no para a entrega ao trabalho e o assumir de um comportamento profissional responsável e produtivo.

Diante do exposto surge a seguinte questão de partida: *Até que ponto o Clima Organizacional influencia na satisfação dos funcionários dos Serviços Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia- Mocuba?*

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Desta forma, a escolha do SDEJT-Mocuba deve-se à familiaridade da estudante com a organização em particular, aliado ao facto de haver muitos conflitos na mesma, o que de uma forma suscita a insatisfação dos colaboradores daquela organização. Por outro lado, o interesse por essa temática envolve o interesse intelectual e pessoal que se justifica pelo desejo de aprofundar os conhecimentos adquiridos durante o curso sobre a questão em causa, com o intuito de identificar o nível de satisfação dos colaboradores dos funcionários do SDEJT-Mocuba.

No âmbito social, o tema constitui-se de grande relevância na medida que poderá contribuir para que a organização esteja a par de forma como os seus colaboradores percebem o clima organizacional predominante, o que poderá ser uma mais-valia para o aprimoramento, no que tange a satisfação. Por outro lado, a pesquisa vai contribuir para avaliar a importância da manutenção de um bom clima organizacional. A sua manutenção é relevante uma vez que a sua falta tende a desencadear conflitos laborais que minam o crescimento organizacional e consequentemente o crescimento individual dos trabalhadores, afectando assim a sociedade em geral.

Já no âmbito científico poderá trazer conhecimentos úteis sobre o assunto, principalmente para académicos locais e profissionais psicólogos Sociais e das Organizações, assim como poderá servir de fonte de consulta para o desenvolvimento de outras pesquisas e/ou estudos bibliográficos, em diversas áreas de interesse do tema em destaque.

Acredita-se que os resultados do estudo possam contribuir para que a organização conheça sua realidade e que, pois quando identificados os pontos para a melhoria do Clima Organizacional para a satisfação dos funcionários.

1.6. Objectivos

1.6.1. Objectivo geral

- Analisar o clima organizacional como factor da satisfação dos funcionários nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia.

1.6.2. Objectivos específicos

- Aferir o grau de satisfação dos colaboradores com o clima organizacional no SDEJT-Mocuba.
- Descrever as características do clima organizacional no SDEJT-Mocuba;
- Identificar os factores que influenciam no clima organizacional no SDEJT-Mocuba.

1.7. Hipóteses

- H1- Os funcionários do SDEJT-Mocuba não se sentem satisfeitos com o clima organizacional.
- H2 – Os factores como, dinheiro, comunicação, benefícios sociais e treinamentos influenciam no clima organizacional dos funcionários do SDEJT-Mocuba.

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Esta secção debruça sobre aspectos relevantes a compreensão deste estudo, por meio da análise da literatura publicada daquilo que é a contribuição de diferentes autores.

2.1. Clima

Nos ensinamentos de Oliveira e Campelo (2006) dizem que, a palavra clima é de origem grega “*klima*” e o seu significado é “tendência ou inclinação”. É necessário que se tenha em mente que “o clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores”.

Conforme Luz (2003, 18), o clima é o retrato do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Warren G. Bennis (1972), consultor americano o “Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”

Por seu lado, Chaves e Guimarães (2012, p. 66) esclarecem que “o clima retrata o ambiente psicológico e social que há numa organização e que mantem o comportamento dos seus trabalhadores”.

2.2. Clima organizacional

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente onde as pessoas desempenham o seu trabalho diariamente, e é afetado por vários fatores: a relação interna existente entre os trabalhadores da organização, a relação externa com os fornecedores e clientes, entre outros, os quais lhe vão dando forma e que se podem constituir um impedimento, ou não, para o bom desempenho organizacional (Dias, 2013).

Segundo Chaves e Guimarães (2012), o clima organizacional é induzido pelo agrupamento de convencimentos e valores que direcionam as relações entre os colaboradores, determinando o que é "bom" ou "mau" para os mesmos e para a organização como um todo. Os mesmos autores concluem que o clima organizacional é benéfico quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e prejudicial quando impossibilita a satisfação dessas necessidades.

Em conformidade com que os autores Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos elementos fundamentais na área do comportamento organizacional e é ainda uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações. Os autores explicam que esse elemento está relacionado com o estudo das percepções construídas pelos indivíduos frente aos diversos aspetos do seu trabalho. Assim, o clima organizacional está entre os atributos mais relevantes que define e orienta o comportamento humano nas organizações.

De acordo com Luz (2009) o clima, dentro da organização, indica o nível de satisfação material e afetiva dos trabalhadores no ambiente de trabalho, com implicações na motivação e na produtividade. Um bom clima organizacional é de grande relevância para as organizações, uma vez que esse traz benefícios e satisfação pelos serviços executados pelos indivíduos.

Martins (2008) destaca o interesse do clima organizacional, pois envolve a qualidade de vida do trabalhador e consequentemente o seu desempenho funcional levando-o a permanecer ou não no trabalho.

Assim para Maximiano (2002) define, o clima organizacional como um termo que expressa a forma como as pessoas se sentem em um ambiente de trabalho, e esse sentimento depende de muitos aspectos, desde o local em que a organização está inserida até as relações internas com os outros funcionários.

Já Machado e Sborz (2010) o clima organizacional é um instrumento que permite que a organização, conheça como seus funcionários a percebem assim é possível formular melhorias que possam ser realizadas para modificar o clima, como também existem alguns elementos que estão presentes nas várias definições, nomeadamente: “a personalidade da organização; as percepções, impressões ou imagens da realidade organizacional; o fenómeno que intervêm nos factores da organização e as tendências motivacionais; a causa dos resultados da estrutura e os diferentes processos gerados na organização; a característica relativamente permanente que define o ambiente interno de uma organização”.

Para Ramochande (2012), clima organizacional é o reflexo ou resultado de motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os contribuintes organizacionais mas para Vique (2015), falar de clima organizacional e nada mais que falar do ambiente interno das organizações proveniente de relações entre os seus membros que normalmente resulta em diferentes reacções em termos de níveis motivacionais.

O clima organizacional contempla a maneira que os colaboradores se relacionam uns com os outros no ambiente de trabalho e o grau de satisfação com o meio em que está inserido, podendo ser prazeroso,

suscetível, caloroso ou desagradável e frustrador em determinados momentos e situações (Chiavenato, 1999).

Na visão de Martins (2008, p. 30):

Clima organizacional consiste em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos tanto formais quanto informais.

As definições do clima organizacional estão ligadas à maneira como o colaborador entende e se adapta a organização, a missão, visão e valores da organização, sendo um conjunto de fatores do ambiente de trabalho que poderá influenciar direta ou indiretamente de maneira positiva ou negativa.

2.3. Cultura organizacional

Quando abordamos acerca de clima organizacional é pertinente falar também da cultura organizacional para melhor entendimento do conceito de clima organizacional.

Torres (1997 cit. em Simango, 2018) afirma que cultura é por natureza uma definição complexa e multifacetada, o conceito de cultura ao ser associado ao conceito de organização implicará em uma crescente complexificação teórico conceptual, gerando assim várias visões sobre o assunto não havendo uma unanimidade sobre o tema, portanto apresentar-se-á alguns conceitos sobre cultura organizacional a seguir.

Segundo Luz (2003) pode-se entender por cultura, como um conjunto de comportamentos, crenças, costumes, conhecimentos e entre outros, ou seja, que diferentes grupos de pessoas têm estilos de vida diferente, mas quando passam a viver em grupo, surgem normas e valores com o objetivo de estabelecer o comportamento, para que tenha uma convivência melhor.

A cultura tem um papel importante sobre as pessoas orientando sua conduta, pensamentos e sentimentos. Não é apenas a herança cultural que exerce influência sobre o indivíduo, mas também as regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização de trabalho. Todo grupo social tem sua cultura formada por um conjunto de características, assim também são as organizações é um grupo social, mas que cada empresa possui a sua cultura. A cultura organizacional ela representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais, que passam a serem padrões de referência que guiam as pessoas em sua maneira de agir e avaliar os fatos.

Para Schein (2009) cultura organizacional

...é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. (p. 01).

A partir do ano de 1980 a cultura organizacional passou a atrair o interesse dos líderes e gerentes de empresas, esse interesse pela cultura surgiu como uma forma de resgatar o conteúdo das ideologias e da desintegração da sociedade. Conforme alguns autores, do desenvolvimento organizacional entendem que apenas mudando sua cultura é que se consegue mudar uma organização.

Para Marras (2000, p.290) cultura organizacional

... é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (p.290).

Luz (2003, p.14) traça um modelo entre a cultura de uma organização e a personalidade de um indivíduo, “ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários”, o autor define ainda a cultura de uma organização como dependente dos valores culturais da sociedade em que se insere, ela tem como finalidade de dar uma direção, uma identidade para a empresa.

2.4. Tipos de Clima

Rousseau (1988 cit. em Mañas *et al.*, 1999) chamou a atenção para a importância de distinguir vários tipos de clima (clima agregado, clima psicológico, clima coletivo e clima organizacional).

Uma década mais tarde, González-Romá e Peiró (1999), integraram o clima organizacional no clima agregado, e propuseram três tipos de clima conforme o seu grau de abrangência e forneceram a descrição seguinte:

– **O Clima Psicológico** - refere-se essencialmente às percepções individuais que cada indivíduo tem acerca do seu trabalho. Sendo estas de natureza psicológica e abstrata, refletem como os indivíduos organizam as experiências à sua volta (Mañas *et al.*, 1999).

– **O Clima Coletivo** - remete para grupos de indivíduos com percepções ambientais idênticas. Estes estão agrupados em “clusters” de membros organizacionais, designados por climas coletivos. De acordo com os autores a utilidade do conceito de clima coletivo constitui uma ferramenta preciosa e explicativa, permitindo uma descrição de núcleos ambientais da organização, que facilitarão intervenções mais ajustadas à sua realidade. (Mañas *et al.*, 1999). Joyce e Slocum (1984, cit. em Mañas *et al.*, 1999).

– **O Clima Agregado** - integra o organizacional, e é visto como o total de assimilações realizadas pelos indivíduos que pertencem à mesma organização social. Este clima surge como um conjunto de climas psicológicos e coletivos similares. Parte-se da suposição de que as pessoas pertencentes à mesma organização social estão expostas a características, acontecimentos e processos comuns e de que é através da interação com os outros e com a situação que as pessoas partilham as percepções do ambiente de trabalho (Mañas *et al.*, 1999).

2.5. Dimensões de Clima

Uma das primeiras estruturações das dimensões de clima foi preconizada por Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970, cit. em Neves, 2000), que consideraram quatro dimensões comuns a todas as organizações, sendo elas:

- O **grau de autonomia individual**, que engloba a responsabilidade, independência e iniciativa dos indivíduos na concretização dos objetivos organizacionais e que, contrasta com a rigidez formal das normas;
- O **grau de formalização** exigido pelo posto de trabalho, que se remete ao grau em que os objetivos e métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados por escrito;
- Os **sistemas de recompensa** material ou simbólica, como é o caso das promoções, remunerações, benefícios e incentivos simbólicos;
- O **grau de consideração** e apoio recebidos das chefias e organização;

Posteriormente Payne e Pugh (1976, cit. em Neves, 2000) acrescentaram uma quinta dimensão designada por **orientação para o desenvolvimento e progresso na carreira**, a qual está relacionada com o desenvolvimento do indivíduo no trabalho e com o uso de novos métodos de trabalho.

Outra forma de estruturar as dimensões do clima consiste em recorrer ao modelo de Mintzberg (1979, cit. em Neves, 2000) o qual engloba:

- As **variáveis de contexto** – consistem num agrupamento de fatores abrangentes da organização que a influenciam quer sob a forma de ameaças ou oportunidades;
- As **variáveis de estrutura** – dizem respeito aos elementos que auxiliam para fracionar a atividade em várias tarefas e para afirmar a necessária coordenação e controlo entre elas;
- As **variáveis de processo** – estão relacionadas com a forma como a comunicação, a decisão, a liderança e o poder são ponderados e produzidos pela gestão;

Estes três conjuntos de variáveis (contexto, estrutura e processo) relativas à organização estão na origem de percepções individuais e coletivas, que expressam a relação existente entre características da organização e o comportamento dos próprios elementos que a integram.

Outros autores, (Schneider, 1990; Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000; Reichers & Schneider, 1990 cit. in Chambel e Curral, 2008) consideraram que a noção do clima englobava diversas dimensões ao nível organizacional, sendo estas, potencialmente, muito abrangentes para permitir criar ligações úteis com o conjunto de resultados a nível organizacional.

Segundo estes autores seria mais vantajoso utilizar um referente específico, associado a cada agrupamento de objetivos organizacionais. Propôs-se, assim, que o clima devia ser conceptualizado e estudado como um constructo específico, com um determinado foco estratégico. O clima específico a estudar depende, de acordo com esta perspetiva, do variável critério que o investigador está interessado em estudar.

2.6. Relacionamento Interpessoal

Note-se que falar de clima organizacional sem falar de relações interpessoais é impossível pois vários autores associam o clima organizacional ao relacionalmente entre pessoas (Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Souza, 2006).

Falar de relacionamento interpessoal e falar da qualidade das relações entre colaboradores, da qualidade entre colaboradores, líderes e a organização no geral, falar da existência ou não de conflitos e caso existam, avaliar a sua intensidade (Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012).

Para Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), relações interpessoais é a relação ou interacção entre duas ou mais pessoas de tal forma que a criatividade de cada um pode ser parcialmente determinada pela do outro.

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interacção ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a actividade de cada um está em parte determinada pela actividade do outro. As pessoas que compartilham das mesmas metas têm probabilidade de se interessar uma pela outra, mais do que simplesmente em termos profissionais.

O sentimento de, não só, fazer parte da equipe, mas de ser importante, cria uma forte motivação para a realização e o desempenho. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar em contacto com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis requerem interacções frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem mutuamente (Machado & Goulart, 2015; Rizzatti, 2002).

Relacionamento interpessoal significa o relacionamento dos colaboradores entre si dentro e fora da organização (Ramochande, 2012). Para Castanheira (2003), o alcance eficaz dos objectivos organizacionais dar-se á lugar assim se verificar uma boa colaboração, respeito e integração entre os bens mais preciosos das organizações (os funcionários). Com isto, Castanheira pretendia pôr bem assente que, o relacionamento com os colegas de trabalho constitui um dos factores mais preciosos para o sucesso individual e consequentemente das organizações no geral.

O relacionamento interpessoal pode também estar dependente ou influenciado pelas políticas de gestão de recursos humanos praticadas pois estas devem estar focadas ao nível de gestão do desempenho das equipas e não dos indivíduos de forma isolada (Ramochande, 2012).

Enquanto as actividades organizacionais fluem, sentimentos positivos de simpatia que normalmente promovem o aumento da cooperação e maior produtividade e produção podem se realizar. Da mesma forma que a simpatia desperta-se, a antipatia que promove menor interacção e provável queda de produtividade pode ser despertada (Almeida, Silva & Ângelo, 2015).

2.7. Comprometimento com a Organização

Esta variável determina o nível de identificação dos funcionários com os objectivos e resultados organizacionais e a disposição destes de se manterem na organização de forma voluntaria ou compulsiva (Guimarães, 2003; Almeida, Silva, & Ângelo, 2015).

Neste factor, Ramochande (2012) apresenta uma breve e sucinta percepção de que isto representa o sentimento de lealdade e de pertença que os colaboradores têm para com a organização. Pangaia (2005), destaca a identificação do trabalhador com a organização, sentimento de pertencer a uma grande família como sendo um dos importantes e indispensáveis indicadores de análise do clima organizacional.

A confiança recebida gera um sentimento de felicidade no trabalhador e consequentemente desperta o desejo de permanecer na organização por parte do colaborador para o resto da sua vida. O baixo sentimento de integração dos trabalhadores pode estar relacionado outros indicadores tais como as condições de trabalho, liderança, comunicação, etc (Ramochande, 2012).

Parrupe (2006), realça assim como Ramochande (2012) que o estilo de liderança pode muito bem, estar por traz do nível de comprometimento dos colaboradores com a organização. Este autor realça também que o nível de comprometimento pode advir da fraca identificação com os valores culturais e metas organizacionais, fraco funcionamento das políticas empresariais tanto como de processos de recrutamento e selecção mal conseguidos. (Pangaia, 2005) (Parrupe, 2006).

Ramochande (2012) no seu trabalho de avaliação do clima organizacional na fundação para o desenvolvimento da comunidade concluiu que os colaboradores da FADC não se encontram comprometidos com a organização e ademais manifestam uma clara desmotivação e frustração relativamente as expectativas que tinham sobre a organização.

Os funcionários comprometidos com a organização não deixariam a organização mesmo com uma outra oferta de emprego pois estes preocupam-se mais com os interesses colectivos dos funcionários antes dos interesses individuais (Souza, 2006; Guimarães, 2003).

Trata-se do sentimento dos diversos colaboradores relativamente a sua identificação com a organização, objectivos e sua disposição em nela permanecer-se (Borda, 2011).

Os funcionários comprometidos com a organização não deixariam a organização mesmo com uma outra oferta de emprego pois estes preocupam-se mais com os interesses colectivos dos funcionários antes dos interesses individuais (Rizzatti, 2002; Borda, 2011).

Borda (2011) no seu trabalho de conclusão de estágio intitulado diagnóstico de clima organizacional do sector operacional da avícola Polastri concluiu que a maioria dos funcionários refere estar parcialmente comprometidos com a organização.

2.8. Condições de Trabalho

Define-se condições de trabalho como se fosse as condições ambientais e materiais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores desempenharem as suas actividades ou tarefas (Ramochande, 2012).

Refere-se a condições de trabalho, ao conjunto de componentes ambientais interdependentes (horário de trabalho, vestuários, recursos disponíveis, instalações e local de trabalho) que facilitem aos colaboradores o alcance de altos e duradouros níveis de produção e produtividade em segurança física dos mesmos sem deixar de lado a possibilidade dos funcionários atenderem algumas das necessidades mais importantes (Guimarães, 2003; Fabris & Broc, 2016).

O mau aspecto higiénico, a inadequada condição de trabalho e horário excessivo de trabalho proporcionados pelas organizações contribuem para gerar um clima de insatisfação para além de poder prejudicar a saúde física e mental dos colaboradores. O ambiente de trabalho deve actuar de forma relevante sobre o comportamento e evitando conflitos emocionais (stress) dos colaboradores através da preocupação e engajamento em questões de saúde psicológica e sociológica (Souza, 2006).

Pelo facto das recompensas oferecidas pelas organizações aos funcionários pelo trabalho prestado estarem focadas em aspectos que somente podem usufruir-se fora do local de trabalho (férias, reformas, assistência médica e medicamentosa, etc.) e da nova preocupação em recompensas usufruídas no local de trabalho (recompensas psicológicas), surge na administração do pessoal o conceito de ergonomia no trabalho, área esta, que está a proporcionar dados indispensáveis para a reformulação dos ambientes organizacionais transformando-os em mais humanos através de conhecimentos provenientes de estudos da interacção entre os funcionários e o meio físico das suas actividades diárias (Fabris & Broc, 2016; Souza, 2014).

Define-se condições de trabalho como se fosse as condições ambientais e materiais de trabalho que a organização disponibiliza para os seus colaboradores desempenharem as suas actividades ou tarefas (Machado & Goulart, 2015).

O mau aspecto higiénico, a inadequada condição de trabalho e horário excessivo de trabalho proporcionados pelas organizações contribuem para gerar um clima de insatisfação para além de poder prejudicar a saúde física e mental dos colaboradores. O ambiente de trabalho deve actuar de forma relevante sobre o comportamento e evitando conflitos emocionais (stress) dos colaboradores através da preocupação e engajamento em questões de saúde psicológica e sociológica (Machado & Goulart, 2015; Vieira, 2014).

Pelo facto das recompensas oferecidas pelas organizações aos funcionários pelo trabalho prestado estarem focadas em aspectos que somente podem usufruir-se fora do local de trabalho (férias, reformas, assistência médica e medicamentosa, etc.) e da nova preocupação em recompensas usufruídas no local de trabalho (recompensas psicológicas), surge na administração do pessoal o conceito de ergonomia no trabalho, área esta, que está a proporcionar dados indispensáveis para a reformulação dos ambientes organizacionais transformando-os em mais humanos através de conhecimentos provenientes de estudos da interacção entre os funcionários e o meio físico das suas actividades diárias (Machado & Goulart, 2015; Luz, 2003).

Para Luz (2003), o desenvolvimento/transformação ou a evolução da ergonomia passou por cinco fases vitais para os indivíduos e organizações a destacar:

- a) Fase da ergonomia ocupacional que se preocupou com aspectos ligados com a interacção física do homem, produto, equipamento e o posto de trabalho em si;
- b) Fase da ergonomia ambiental que incorpora na fase anteriores aspectos de interacção do homem com o seu ambiente natural e aquele por ele mesmo criado;
- c) Fase da ergonomia do *software* que incorpora mais uma vez na primeira fase aspectos cognitivos ou de conhecimento da questão;
- d) Fase da ergonomia participativa que incorpora aspectos ligados a importância da participação e contribuição de todos níveis da estrutura organizacional na identificação, análise e resolução de problemas

ergonómicos. Esta fase também introduz o aspecto da necessidade de desenvolver a capacidade participativa das pessoas sobre o desempenho individual e organizacional no geral;

e) Fase da ergonomia de análise que incorpora aspectos ligados a melhoria da situação de trabalho existente/actual (ergonomia de correcção), contribuição dos ergonomistas na parte inicial do produto, serviço, ambiente ou máquina (ergonomia de concepção), concepção do produto ou trabalho a ser fabricado baseando-se em dados ergonómicos da população de usuários (ergonomia de produção) e evitar fadiga, velhice precoce, acidentes e concepção de tarefas que desenvolvem a capacidade competitiva dos operadores (ergonomia de protecção do homem no trabalho).

Para Souza (2006), o desenvolvimento/transformação ou a evolução da ergonomia passou por cinco fases vitais para os indivíduos e organizações a destacar:

a) Fase da ergonomia ocupacional que se preocupou com aspectos ligados com a interacção física do homem, produto, equipamento e o posto de trabalho em si;

b) Fase da ergonomia ambiental que incorpora na fase anteriores aspectos de interacção do homem com o seu ambiente natural e aquele por ele mesmo criado;

c) Fase da ergonomia do *software* que incorpora mais uma vez na primeira fase aspectos cognitivos ou de conhecimento da questão;

d) Fase da ergonomia participativa que incorpora aspectos ligados a importância da participação e contribuição de todos níveis da estrutura organizacional na identificação, análise e resolução de problemas ergonómicos. Esta fase também introduz o aspecto da necessidade de desenvolver a capacidade participativa das pessoas sobre o desempenho individual e organizacional no geral;

e) Fase da ergonomia de análise que incorpora aspectos ligados a melhoria da situação de trabalho existente/actual (ergonomia de correcção), contribuição dos ergonomistas na parte inicial do produto, serviço, ambiente ou máquina (ergonomia de concepção), concepção do produto ou trabalho a ser fabricado baseando-se em dados ergonómicos da população de usuários (ergonomia de produção) e evitar fadiga, velhice precoce, acidentes e concepção de tarefas que desenvolvem a capacidade competitiva dos operadores (ergonomia de protecção do homem no trabalho).

2.9. Reconhecimento no Trabalho

O reconhecimento representa os mecanismos que as organizações optam para reconhecer e valorizar os funcionários desde que estes sejam percebidos e reconhecidos e aceites pelos colaboradores (Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012). Fabris & Broc (2016), definem de recompensa ao que muitos autores chamam de reconhecimento, isto é, a única diferença aparece somente na denominação.

Para Almeida, Silva & Ângelo (2015 e Oliveira (2005), os colaboradores sentem-se reconhecidos quando nas organizações os elogios superam críticas e advertências, as progressões são baseadas com bom trabalho e não em base em amizades, as políticas de remuneração são usadas para o aumento do grau de satisfação e ainda quando os colaboradores são apoiados e encorajados no alcance de soluções de problemas.

O reconhecimento representa os mecanismos que as organizações optam para reconhecer e valorizar os funcionários desde que estes sejam percebidos e reconhecidos e aceites pelos colaboradores (Rizzatti, 2002).

Os colaboradores sentem-se reconhecidos quando nas organizações os elogios superam críticas e advertências, as progressões são baseadas com bom trabalho e não em base em amizades, as políticas de remuneração são usadas para o aumento do grau de satisfação e ainda quando os colaboradores são apoiados e encorajados no alcance de soluções de problemas (Luz, 2003).

Luz (2003) no seu trabalho de dissertação do curso de mestrado em sistemas de gestão da universidade federal fluminense, concluiu que apenas 20% dos colaboradores manifestaram satisfação com as recompensas praticadas na empresa o que significa que 80% dos funcionários se encontram insatisfeitos com as recompensas. Borda (2011) no seu trabalho de estágio do curso de administração do centro de ciências sociais aplicadas da universidade do vale do Itajaí, concluiu que os colaboradores manifestam um reconhecimento parcial dentro da organização.

2.10. Políticas de Recursos Humanos

Refere-se a políticas de recursos humanos a gestão do desempenho dos colaboradores e a utilização dos resultados na definição de oportunidade de carreira na organização (Ramochande, 2012). Em relação as políticas de recursos humanos, as organizações devem justamente estabelecer condições para progresso,

oportunidades de crescimento e avanços profissionais para os seus colaboradores com base em regras justas capazes de atender as aspirações e expectativas de todos colaboradores a si associados (Búfalo, 2001; Milisse, 2007).

As políticas de recursos humanos devem ser promotoras de um clima organizacional saudável e positivo de tal forma que sejam capazes de desempenhar um dos principais objectivos da área de recursos humanos nas organizações que se traduz em retenção de talentos (Chemane, 2006).

As políticas de recursos humanos representam o modo pelos quais as organizações procuram atrair, filtrar, manter e avaliar os seus melhores colaboradores com o intuito de direccionar a acção dos colaboradores para o alcance dos objectivos organizacionais com menos desvios possíveis (Chiavenato, 2010; Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012).

As políticas de recursos humanos, embora não iguais de organização para organização, estas tem como principal objectivo assegurarem a existência de recursos humanos adequados e motivados para operações presentes e futuras. Para além de cargos e salários, treinamento, avaliação, planeamento de carreira etc., as políticas de recursos humanos devem estar coadjuvados pelo estabelecimento de planos de incentivos e motivação tanto como a adequação da administração de cargos e salários ao dinamismo do mercado de trabalho (Chiavenato, 2010; (Brandão, et al., 2006).

Medeiros, Alves & Ribeiro (2012) no seu artigo intitulado *turnover* ou a rotatividade de funcionários concluiu que 32% dos trabalhadores decidem sair da empresa por causa de insatisfação geral com as políticas de recursos humanos praticados.

Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objectivos organizacionais, alocando recursos para o alcance de objectivos organizacionais e individuais. Políticas de recursos humanos, são consideradas de actividades administrativas que têm por objectivo proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua realização profissional, destacando o fato de que o desenvolvimento constitui-se no panejamento da utilização do potencial de um indivíduo, ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal (Machado & Goulart, 2015).

2.11. Relação entre Cultura e Clima organizacional

Para Chiavenato, (2004), cultura é o conjunto de valores, símbolos e rituais que direccionam as pessoas em um determinado grupo. O modo como as pessoas se relacionam dentro de uma organização, suas regras, comportamentos e valores constituem a cultura da organização, ou seja, a cultura determina a maneira como as pessoas se comportam em sociedade e dentro da organização.

Na perspectiva de Macêdo, Rodrigues, Johann e Cunha (2007) a cultura organizacional está associada ao conjunto de valores e tradições de cada organização. A sua natureza é essencialmente conservadora, podendo sofrer alterações decorrentes de um processo de aculturação dos grupos que a constituem.

De acordo com Ostroff, *et al.* (in Borman *et al.*, 2003) os processos sociais e simbólicos associados à cultura organizacional e ao Clima influenciam o comportamento do indivíduo e do grupo, a satisfação e desempenho no trabalho, a segurança, a satisfação do cliente.

Henriques, (2009, p.58), evidenciam que a cultura representa um contexto evoluído incorporado em sistemas, sendo mais estável do que o Clima, tendo fortes raízes na história e sendo resistente à manipulação. Também o Clima Organizacional está ligado e relacionado com a cultura organizacional, pois ambos reflectem padrões de comportamento da organização ente, a qualidade do serviço e o Desempenho financeiro.

Begnami e Zorzo, (2013, p.38) diz distingue-se também que, a cultura organizacional se concretiza, pelo comportamento da organização, das relações e valores, que se estabelecem em redes organizadas e formam os referenciais para os comportamentos sociais, em que é possível prever o Desempenho individual e colectivo no ambiente organizacional. O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos da cultura da organização. Em situações de distensão do mercado, não é uma tarefa fácil para as organizações manterem os trabalhadores, no entanto, mais difícil se torna ainda, atrair novos trabalhadores e mantê-los satisfeitos, nessas condições.

Conforme se define por clima organizacional e cultura organizacional entende-se inicialmente que são variáveis distintas, porém, que podem influenciar relativamente uma a outra e podem se complementar. Sabe-se que o clima organizacional é evidenciado para o presente, sendo imediato em questão a mutação e adaptação, já a cultura pode ser atingida pelo passado, apresentando mais durabilidade em relação a

valores, normas e crenças por ser constituída pela história da organização e apresentar fatores que quase não apresentam mudanças (Rocha *et al*, 2013).

A confusão entre o conceito de clima organizacional e de cultura organizacional é comum, pois conforme Puente-Palacios (2002) as duas definições podem ser justificadas pelo entendimento de que são dois elementos de um mesmo cenário, que é a organização, mas não são o mesmo fenômeno.

O clima interfere nos acontecimentos do dia-a-dia, podendo ser modificado de forma negativa ou positiva, e o mesmo interfere nos valores e crenças da cultura organizacional, que determinará se o clima será bom, ou ruim. O clima também é influenciado pela qualidade de vida dos funcionários fora da organização, como habitação, família, saúde, e também pela cultura organizacional, classificando a cultura como causa e clima como consequência (Luz, 1995 cit. em Simango, 2018). Ainda de acordo Luz (1995 cit. em Simango, 2018), o clima organizacional pode ser visto como um derivado das características da cultura. A cultura pode ser classificada como um mecanismo em que as pessoas se vestem, como se comportam, rotina, rituais, e essas refletirão diretamente no modo com as pessoas desempenharão suas atividades na empresa, influenciando o clima organizacional e nas suas variáveis envolvidas.

2.12. Motivação

Carvalho (2002, 54), são múltiplas as definições de Motivação. Apresentamos, de seguida algumas. A Motivação para o trabalho é definida “como um processo que activa, orienta, dinamiza e mantém o comportamento dos indivíduos para a realização de objectivos esperados”. Pode também ser definida como “um processo psicológico que, através de estímulos internos e ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer necessidades”

Importa referir que a Motivação depende, essencialmente, de factores intrínsecos e extrínsecos. Enquanto os factores intrínsecos são aqueles que possuem um cariz estritamente pessoal, que servem essencialmente de desafio individual, nomeadamente ao nível da auto-realização.

Segundo BergaminI (1994), a motivação surge das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades, ele vai mais longe ao entender, que ninguém pode jamais motivar ninguém, pois não se tem condições de colocar necessidades em quem quer que seja; nesta perspectiva pode-se assumir que as necessidades humanas, as chamadas forças impulsionadoras, determinam a motivação, cuja essa necessidade irá varia de pessoa para pessoa e geram comportamentos diferenciados.

Para Maximiano (1987, p.242), a palavra motivação “indica um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta, no outro ângulo pode-se, entende que ao contrário, vai referir-se ao baixo grau de disposição ou vontade para trabalhar”.

Na mesma linha de pensamento Kwasnicka (2007), ressalta que a motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Para a autora a motivação é um processo de mobilização de energia, que ocorre com cada indivíduo, internamente.

Sobre três conceitos apresentados acima, a que vai encontro da realidade da pesquisa é o conceito dado pelo autor Kwasnicka, ao firmar a motivação como desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Para a autora a motivação é um processo de mobilização de energia, que ocorre com cada indivíduo, internamente.

2.13. Comunicação no Trabalho

A comunicação é aplicável a todos membros das organizações nos processos de delegação e no alcançar o processo decisório flexibilizado tornando assim com que o sistema cooperativo se torne mais dinâmico e facilitador dos processos de tomada de decisão (Rizzatti, 2002; Machado & Goulart, 2015; Vieira, 2014).

Para Borda (2011) e Rizzatti (2002), a comunicação esta subdividida em duas características e seis perspectivas distintas a destacar:

- a) Perspectiva de Dados: Quanto aos interesses, a perspective de dados pretende identificar as principais necessidades de informação; definir as entidades do negócio e respectivas classes de dados; e identificar e caracterizar os relacionamentos entre classes de dados.
- b) Quanto a linguagem, técnicas e métodos, a perspectiva de dados pretende identificar e definir as entidades de negócio de modo a criar uma lista das entidades mais importantes para a organização; definir as classes de dados, a partir de uma caracterização de cada entidade de negócio, tendo em conta o seu papel nas funções de negócio; Refinar as classes de dados e caracterização dos seus relacionamentos através da utilização das técnicas de modelação de dados.
- c) Perspectiva Aplicações, Funções ou Processos: Quanto aos interesses, a perspective aplicações e funções/processos pretende descrever as principais funções ou processos realizados na organização;

identificar e definir as aplicações necessárias para o suporte das funções ou processos da organização e ainda a gestão dos dados relevantes para essas funções ou processos.

d) Quanto a linguagem, técnicas e métodos, aplicações e funções/processos pretende identificar as funções ou processos realizados pela organização; Descrever as funções ou processos em termos de actividades que realizam, das entradas que são necessárias para a sua execução e das saídas que resultam das suas actividades. Dependendo das técnicas podem ser utilizados os diagramas de fluxos de dados e os diagramas de estrutura, de forma a determinar a sequência e os fluxos entre os vários processos e os responsáveis pela criação, utilização, modificação e eliminação dos dados na organização; identificar e caracterizar as aplicações necessárias para o suporte das funções ou processos.

e) Perspectiva Geográfica, Redes ou Tecnologia: quanto aos interesses, a perspectiva Geográfica e Redes/tecnologia pretende identificar a distribuição das aplicações pela organização e as interligações e comunicações que entre elas se estabelecem; identificar as tecnologias necessárias para fornecer o suporte desejado para as aplicações.

f) Quanto a linguagens, técnicas e métodos, a perspectiva Geográfica e Redes/tecnologia pretende determinar a localização das várias aplicações pela organização; estabelecer as relações e dependências entre aplicações; identificar as principais plataformas tecnológicas.

g) Perspectiva Tempo e Controlo: quanto aos interesses, a perspectiva Tempo e Controlo pretende descrever os efeitos temporais no sistema de informação e identificar e caracterizar os eventos e seus efeitos.

h) Quanto a linguagens, técnicas e métodos, a perspectiva Tempo e Controlo pretende identificar e caracterizar os eventos; criar os diagramas de transição de estados, por forma a obter um conjunto de modelos que descrevam o comportamento do sistema de informação e definam um conjunto de estados para o sistema.

i) Perspectiva Pessoas: quanto aos interesses, a perspectiva pessoas pretende identificar as principais unidades organizacionais e identificar o papel de cada unidade organizacional no sistema de informação.

j) Quanto a linguagem, técnicas e métodos, a perspectiva pessoas pretende identificar e caracterizar as principais unidades organizacionais em termos dos cargos que ocupam, das capacidades profissionais que

possuem, das responsabilidades que assumem e das tarefas que executam. Neste passo, sugere-se a construção dos organigramas com os respectivos níveis de autoridade e responsabilidade; caracterizar o papel de cada unidade organizacional no sistema de informação, nomeadamente, em termos das funções que executa, das responsabilidades que têm e do tipo de acesso ao sistema de informação.

k) Perspectiva Motivações: quanto aos interesses, a perspectiva motivações pretende identificar a missão, objectivos e estratégias de negócio da organização e determinar as principais regras que “restringem” o sistema de informação. Quanto a linguagem, técnicas e métodos, a perspectiva motivações pretende identificar e caracterizar a missão da organização, seus objectivos e estratégias do negócio; determinar o conjunto de regras e restrições, derivadas dos objectivos e estratégias, que se aplicam as operações (processos e funções) do negócio; determinar as influências das regras e restrições do negócio nas aplicações.

2.14. Liderança no Trabalho

A qualidade de liderança ou supervisão exercida pelos gestores, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, a capacidade de ouvir e resolver conflitos, o tratamento justo e o grau de feedback dado pelos gestores a equipe determinam o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores para com o seu líder (Almeida, Silva, & Ângelo, 2015; Fabris & Broc, 2016).

Um bom líder deve primar por certas qualidades especiais e culturas a destacar a noção geral sobre as principais funções da empresa e conhecimento das actividades, inteligência e habilidades educativas, saúde física e mental, carácter e cordialidade, equidade, entusiasmo, fé, boa presença em publico, coragem e senso de determinação, respeito pela responsabilidade alheia, capacidade de diagnosticar situações humanas, senso de medida, capacidade de escolha de auxiliares correctos, capacidade de delegar competência, cooperar e lealdade/honestidade.

Das qualidades acima descritas, a lealdade/honestidade representa a mais apreciada pelos colaboradores levando alguns gestores a serem considerados de honestos (aqueles que cumprem com os acordos e fazem aquilo que dizem que vão fazer) e os não honestos (aqueles que não cumprem com acordos, fazem promessas falsas, fraudulentos e cobertores de irregularidades (Bispo, 2006; Souza, 2006).

Líderes honestos tornam-se credíveis para apreciação dos colaboradores e estes assemelham os valores do líder aos da organização e consequentemente apresentam um senso de propriedade, falam aos amigos e

parentes com orgulho de fazerem parte da organização. Quando os líderes não são credíveis, os colaboradores associam a produtividade a vigilância, motivam-se principalmente por valores monetários, somente falam bem da organização quando dentro dela mas falam-na mal em particular e normalmente pensam em outras organizações para trabalhar num futuro breve (Bispo, 2006; Guimarães, 2003).

De acordo com Maximiano (2002 cit. em Bergamin (2006), a liderança é a capacidade de direccionar alguém a se comportar de acordo com o que você deseja. Um líder coordena seu capital humano em direcção ao alcance das metas da organização.

Chiavenato (2004), diz que a liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.” Por outra, podíamos dizer liderar é buscar um ambiente organizacional harmonioso para que as pessoas possam crescer, descobrir e melhorar suas habilidades e se satisfazer pessoalmente.

Bergamin (2006), o líder eficaz é capaz de exercer uma forte influência sobre seus seguidores, eles tendem a periodizar os interesses da organização. Essa forma de liderar geralmente é espontânea, ou seja, são as pessoas que escolhem serem lideradas por uma determinada pessoa. Com efeito, a eficácia do líder depende da forma como ele consegue entender e suprir as necessidades de seus seguidores.

DAFT (2005) complementa afirmando que os líderes actuais estão se preparando para enfrentar as constantes mudanças nas organizações e no ambiente. Assim tornou-se necessários também estudos sobre o clima organizacional.

Almeida, Silva & Ângelo (2015), definem liderança do processo de influenciar actividades individuais e de grupos com o objectivo de alcançar as metas através de processos de comunicação. Dentre os tipos de liderança destacam-se os seguintes:

a) Liderança Autocrática: As actividades são somente desenvolvidas na presença do líder e quando este ausenta-se, pára-se automaticamente e os colaboradores desenvolvem sentimentos de reprimidos, podendo mesmo chegar a explosões de indisciplina e agressividade. Os autoritários fixam directrizes, determina técnicas para a execução das actividades sem a participação dos executores/colaboradores.

b) Liderança Democrática: Caracterizado por estimular debates, esboço de técnicas para o alcance dos objectivos em um grupo de colaboradores. Normalmente, o grupo somente solicita aconselhamentos

técnicos do líder, através da sugestão de várias alternativas para a escolha dos colaboradores e a divisão de tarefas fica á critério deles para que ambos sintam-se satisfeitos.

c) Liderança Liberal: Caracterizado pela total liberdade na tomada de decisões grupais ou individuais, com uma mínima participação líder. Este estilo leva vantagem na participação, liberdade de criatividade e iniciativa dentro das organizações. As tarefas neste estilo podem ser desenvolvidas ao acaso.

Para além de vários estilos de liderança existentes (autocrático, paternalista, burocrático, defensivo, profissional, etc.) o acto de liderar/chefiar tem impacto significativo no colaborador podendo afectar/influenciar o seu comportamento e consequentemente, sua motivação para o trabalho daí que, diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reacções conducentes a diferentes climas organizacionais. Honestidade e credibilidade são componentes importantes no relacionamento com a gerência, pois ao ser comandado por alguém, as pessoas precisam se assegurar de que essa pessoa é capaz de desenvolver suas atribuições com competência e honestidade e são merecedoras de sua confiança (Vieira, 2014; Mariotti, 2004).

Vieira (2014) e Luz (2003) destaca seis estilos de liderança, nomeadamente:

1. Estilo Coercivo: caracterizado por decisões extremas dos líderes para os subordinados destruindo assim o surgimento de novas ideias por parte dos colaboradores pois, sentem-se desrespeitados. O senso de responsabilidade dos colaboradores tende a desmoronar-se pois, sentem-se incapazes de agir com base em iniciativas próprias chegando mesmo ao nível de até decidir parar de ajudar ou colaborar nas ideias dos seus líderes.
2. O estilo confiável: Caracterizado pela capacidade visionária e de motivar os colaboradores através de esclarecimentos claros sobre o nível de encaixe dos trabalhos destes para com a visão organizacional; Os padrões de desempenho e recompensas individuais são apresentados numa forma bem clara e durante o feedback a comunicação é comparada principalmente à visão organizacional; os colaboradores têm a liberdade de inovar, experimentar e assumir riscos dentro do negócio.
3. O estilo agregador: contrariamente ao líder coercivo, o agregador encoraja os colaboradores a caminharem consigo fazendo com que os colaboradores estejam felizes e em harmonia. Os colaboradores têm a liberdade de fazer seu trabalho na forma que eles pensam ser a mais eficaz e os reconhecimentos e recompensas por bom trabalho através de feedback amplamente positivo é dado no local de trabalho.

Estes líderes desenvolvem um clima motivacional e senso de propriedade nos subordinados de nível bastante alto podendo chegar até de chamar o colaborador para uma conversa fora do trabalho a fim de aferir o nível de satisfação do colaborador.

4. O estilo democrático: caracterizado por deixar os colaboradores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afectam os objectivos e na maneira de exercer as actividades; Os democráticos conseguem elevar a flexibilidade e responsabilidade pois os colaboradores tendem a ser realistas sobre o que se pode ou não pode fazer. Este estilo tem como desvantagens o facto da alta possibilidade de reuniões intermináveis e convidando assim a mais reuniões marcadas e os colaboradores terminam por sentir-se confusos e sem líder podendo mesmo chegar a incrementar conflitos laborais.

5. O estilo agressivo: Este estilo centra-se no líder que estabelece padrões de desempenho extremamente altos para os seus colaboradores. Neste estilo de liderança, o líder é bastante obsessivo no tocante a maneira e flexibilidade em que as coisas devem ser feitas. Estes líderes são bastante flexíveis em apontar desempenhos negativos dos colaboradores e exigindo que melhorem a situação pois o contrario daria em substituição dos mesmos por outros.

O estilo conselheiro: caracterizado pela ajuda aos colaboradores na identificação das suas forças e fraquezas e ligando às com aspirações pessoais e de carreira. Encoraja-se os colaboradores a estabelecerem e desenvolverem objectivos de longo prazo com objectivo de ajuda-los a desenvolver planos de acção para o seu alcance dos objectivos. Estes líderes destacam-se pela capacidade de delegar poderes aos seus colaboradores mesmo que os poderes façam que os objectivos falhem no curto prazo desde que a longo prazo haja um aprendizado no colaborador.

Vários estudiosos apontam que quanto mais estilos um líder poder exhibir melhor é pois não existe um e único estilo funcional para todas circunstâncias. Dos estilos mais comuns no mesmo líder destacam-se o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro uma vez que a conjugação destes tende a promover melhores climas organizacionais (Luz, 2003; Vieira, 2014).

2.15. Importância do Clima Organizacional

O clima organizacional é um termômetro em que podemos verificar como as pessoas estão se sentindo em relação à empresa, se o clima é bom, mostra que os funcionários estão mais satisfeitos, ou menos

insatisfeitos do que numa empresa em que o clima não é considerado bom. Dessa forma, se as pessoas estão trabalhando satisfeitas as empresas tem mais possibilidade de obter sucesso.

Neste sentido, Bergamini e Coda (1997, p.95) afirmam que:

Embora, os efeitos da insatisfação no trabalho não tenham ainda sido suficientemente mapeados nas organizações brasileiras, sabe-se que as prováveis conseqüências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, stress, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e, finalmente, a dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria de qualidade.

De acordo com esse entendimento, Bergamini e Coda nos fala que a insatisfação está intimamente ligada a falta de motivação que estão ligados ao clima organizacional que se encontra ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado.

Já Glasser (1994, p.15) observar que:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratadas pela direção das empresas.

O jeito como as pessoas são tratadas na empresa retrata seu comportamento influenciando no seu clima organizacional. Assim, segundo Bergamini (1980, p. 131) quando as pessoas se relacionam de forma respeitosa e agradável, ficam mais comprometidas e responsável pelo resultado final da empresa.

Esquece-se com freqüência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que no seu interior, cada uma das suas atividades, a pessoa como um todo põe em jogo suas capacidades individuais e procura responder a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele típico do seu vizinho.

Neste contexto, a distinção entre interpessoal e interdepartamental, encontram-se em vários climas internos apresentado na empresa. A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode contribuir para o diagnóstico de diferentes subculturas normalmente presentes na maioria das empresas.

Dessa forma, segundo Fernandes (apud Tachizawa (2001, p.240), “[...] a motivação do quadro de pessoal é fundamental, pois os recursos humanos existentes na organização devem sentir-se apoiados e seguros”,

onde sua importância encontra-se no fato de suprimir o medo para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades contribuindo com novas idéias. As pesquisas internas são importantes na medida em que permitem identificar as providências à melhoria do clima organizacional e à obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total.

De acordo com Tachizawa (2001, p.241) o clima organizacional pode ser definido como “[...] grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é o fator fundamental para realização dos trabalhos”.

Segundo Chiavenato (2000, p.634), “[...] o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho”.

Ultimamente se verifica a importância do comprometimento dos funcionários com as organizações onde eles trabalham. Nesta óptica, é fundamental que os gestores tenham conhecimento sobre o clima da organização para poder mensurar o grau de colaboração e satisfação dos seus colaboradores.

Segundo Tachizawa *et al.* (2004), o clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da organização, ou ainda, algo que tende a influenciar o comportamento dos mesmos. O ambiente interno em que convivem os membros de uma organização está relacionado ao seu grau de motivação e satisfação.

O clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na organização, durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intraorganizacionais (pessoas grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da organização, e sua cultura além de factores externos (desempenho, políticas económicas, factores sociais, entre outros). O autor salienta que os factores externos à organização tendem a oferecer um impacto pouco duradouro.

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

facto ou pessoa. Entretanto, Robbins (2005) aponta que é possível todo o funcionário de uma organização, partilhar da mesma opinião sobre ela e a verem como um excelente local para trabalhar, mas esta unanimidade é rara.

Inúmeros factores contribuem para a construção da percepção. A interpretação do que uma pessoa está sendo influenciada pelas características pessoais do observador: atitudes, motivação, interesses, experiencias passadas e expectativas. Além disso, há outros factores que operam na moldura da percepção: características de alvo observado (cenário, proximidade, semelhança, novidade), do momento, além do ambiente de trabalho ou ambiente social. (Robbins, 2005).

O absentismo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são, reacções derivadas da percepção de cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atura no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em aumento de absentismo, e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho (Robbins, 2005).

2.16. O Clima Organizacional como Factor da Satisfação dos Funcionários

Para a satisfação de funcionários em uma organização, é necessário que a empresa ofereça benefícios diversos em prol à sua melhor segurança e qualidade de vida, condições físicas e mentais para o exercício de actividades produtivas dentro de um ambiente de trabalho, sem ter que passar por esforço superior aos seus limites humanos, com um bom ambiente de trabalho que ofereça segurança e boas condições de trabalho condizente à sua função.

Além disso, deve oferecer também salários dignos e justos, horários adequados e intervalo de descanso, e incentivo como promoções quando merecedor e oferecendo oportunidades para participar de decisões junto a seus colegas e superiores¹.

Convenia (2012), pensa que a motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento tem se provado fatores de grande importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma cooperação maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais. Embora ainda não seja aplicada em parte das grandes empresas nacionais e internacionais, as estratégias de incentivo podem ajudar bastante na hora de refazer novos grupos de trabalho, trazendo bons resultados para todas as pessoas e também à empresa.

¹. Um funcionário satisfeito e valorizado causa uma motivação maior para desempenhar melhor o seu trabalho e consequentemente buscará mais informações sobre a empresa.

Motivação pode ter uma definição muito simples: as pessoas agem de uma maneira exclusiva, prevalecendo o entusiasmo ou impulso. Compreende-se mesmo de uma boa opinião iniciar verificando a motivação, através de uma observação acelerada na própria teoria relacionada à motivação de pessoas (Maithand, 2000, p. 24).

2.17. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada de diferentes modos, ora como uma emoção ora como uma atitude (Lima, Vala e Monteiro, 1994) cit. em Cordeiro e Pereira 2006). Facto corroborado por Ferreira, Neves e Caetano (2001 cit. em Serra 2010, p.2). Em qualquer dos casos, trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho ou experiências em contexto de trabalho (Lima *et al.*, 1988).

Isto resulta da evolução do conceito “satisfação no trabalho” ao longo do tempo. É um conceito amplamente estudado por causa de seus efeitos sobre a produtividade e a retenção de funcionários (Mount, Ilies, & Johnson, 2006; E Wegge, Parkes & Van Dick, 2007 cit. em Pacheco 2012).

Além disso, Pérez-Ramos (1980 cit. em Martinez e Paraguay 2003, p.60) apresenta o tratamento do conceito “satisfação no trabalho” como sinónimo de “motivação”. Neste sentido, este autor chama a atenção de que a confusão entre os termos "motivação" e "satisfação" causa falhas na formulação de hipóteses e na selecção de instrumentos de pesquisa, em especial às destinadas a correlacionar satisfação de trabalho e produtividade.

Contudo, Steuer (1989 cit. em Martinez e Paraguay 2003) diferencia esses termos ao explicitar que “motivação” manifesta a tensão gerada por uma necessidade e “satisfação” expressa a sensação de atendimento da necessidade.

Na perspectiva do conceito satisfação no trabalho como estado emocional, de acordo com Wright & Cropanzano (2000) e Zalewska (1999 cit. em Martinez e Paraguay 2003), há dois componentes da satisfação: o primeiro, cognitivo, o qual refere-se ao que o indivíduo pensa e as suas opiniões sobre o trabalho e o segundo, afectivo ou emocional, o qual diz respeito o quão bem a pessoa se sente em relação a um trabalho.

Entende-se por “emoção” um estado de excitação do corpo marcado por muitas mudanças psicológicas (Almeida, 1995, p.19). Também um estado de espírito que parcialmente decorre do estado de excitação, que pode ser agradável ou desagradável. Por fim, considera ainda ser a materialização de tudo isto através de algumas formas de expressão – a voz, a expressão facial, os gestos.

O conceito satisfação no trabalho pode ser tratado como “atitude”. Nesta perspectiva, segundo Pérez-Ramos (1980) citado por Martinez e Paraguay (2003: 60), por atitude entende-se a “disposição para actuar e assumir posição perante determinadas situações”.

Para Almeida (1995, p.11) “atitude” são disposições em relação a objectos, a pessoas, a acontecimentos, ou atributos de qualquer um destes. As atitudes aparecem como associações entre objectos e respectivas avaliações por parte de indivíduos, traduzindo a componente afectiva e emocional das experiências individuais ou crenças (Alcobia, 2001 cit. em Cordeiro 2006).

Portanto, de acordo com Martinez e Paraguay (2003, p.60), se atitudes são disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, pode-se considerar que algumas atitudes são decorrentes da satisfação no trabalho, mas não a sua definição.

Martins (1984 cit. em Martins e Santos 2006, p.196) afirma que Taylor (1947) considerava satisfação no trabalho “ (...) uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios”.

Robbins (2002) cit. em Serra 2010: 2) considera também satisfação com trabalho “(...) atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Hellriegel, Slocum e Woodman (2001) e Robbins (1998) citados por Siqueira (2008, p.265) acrescentam que ainda hoje é possível encontrar o conceito de satisfação no trabalho sendo tratado como atitude, especialmente em manuais do comportamento organizacional.

Enquanto Locke (1976) e Brief (1998 cit. em Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016, p.148) consideram satisfação com trabalho como um estado emocional ou resultante da avaliação ou experiências proporcionadas pelo trabalho. Definição que tem, ainda hoje, o impacto mais importante para o conceito (Martins e Santos, 2006, p.196).

Peter (1990) cit. em Cordeiro e Pereira 2006) considera satisfação no trabalho sentimentos ou respostas afectivas a dados aspectos situacionais, associando estes afectos à diferença percebida entre o que é esperado como resultado justo e o que é recebido.

Wagner III e Hollenbeck (2002 cit. em Serra 2010) consideram satisfação no trabalho como um sentimento agradável, resultante da percepção ou da realização de valores do indivíduo, inerentes à realização do seu próprio trabalho. Também George e Jones (1999 cit. em Cunha *et al.* 2016) definem satisfação no trabalho como o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho.

Segundo Gomes *et al.* (2000: 38) a satisfação traduz uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho. Alcobia (2001 cit. em Cordeiro 2006) distingue os conceitos resposta afectiva e resposta emocional. Pois no seu entender, o termo afecto refere-se a um fenómeno genérico e pouco específico que pode incluir outros fenómenos, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções.

Decorrente das diferenças do conceito “satisfação no trabalho”, Martins e Santos (2006: 197) identificam dois grupos de autores:

- *Primeiro grupo, que defende que as reacções afectivas de indivíduos dependem da interacção entre eles e seu meio, cujos defensores são Vroom (1964), Loffquist e Davis (1969), Orpen (1974) E Landy em Toulson & Smith (1994).*
- *Segundo grupo, que defende que o indivíduo precisa satisfazer necessidades ou atender a valores para sentir-se satisfeito no trabalho, sendo seus defensores Herzberg e cols. (1959) e Locke (1976).*

De acordo com Locke (1969) satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessas actividades, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Ou seja, para ele a satisfação no trabalho é um estado de emoção pelo qual o trabalhador passa, que pode ser influenciado por factores internos e externos, tais factores podem levar a satisfação como também a insatisfação.

Para Herzberg (1971, p.20) “a concepção que aborda insatisfação e satisfação no trabalho são fenómenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada aos factores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia”. Os aspectos individuais da satisfação com o trabalho aumentam a

complexidade de sua investigação, pois se trata de um fenómeno complexo e multifacetado e a presença do subjetivismo torna sua conceituação ainda mais complexa o que pode variar em seus aspectos e definições dependendo do ambiente e das circunstâncias em que o indivíduo passa ao longo do tempo.

Os autores Vala, Lima & Caetano (1994) revelam que a satisfação no trabalho começou a acumular o interesse dos autores, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se reconheceu a importância do fator humano nas empresas. Desde então, a satisfação tem sido apreciada como uma variável muito importante porque é relacionada ao mesmo tempo com a produtividade da empresa e a realização pessoal dos trabalhadores, embora nenhuma das duas relações seja sempre comprovada empiricamente. Esse facto pode dever-se a que alguns estudos empíricos recorrem a situações pontuais e isoladas ao invés de situações agregadas, tal como sucede na relação entre comportamentos e atitudes.

Convém lembrar que um dos conceitos mais investigados na área do comportamento organizacional é o de Satisfação Laboral, sobretudo a partir dos anos 80 até à atualidade os autores que o estudam atribuem-lhe cada vez mais importância. Um dos motivos para tal é a consequência desta satisfação que afeta não só o próprio trabalhador como também os seus colegas de trabalho, a chefia e a própria organização como um todo.

Entre as várias definições deste conceito, destacaram-se as seguintes:

“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” (Locke, 1976, p. 10 cit. em Cunha *et al.*, 2007, p. 180)

“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.” (Brief, 1998, p. 86 cit. em Cunha *et al.*, 2007, p. 180)

“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento” (George e Jones, 1999, p. 74; referido por Cunha *et al.*, 2007, p. 180).

Conclui-se, através dos vários conceitos de satisfação, que esta intervém tanto no ambiente organizacional como na vida pessoal dos trabalhadores.

Tendo em conta o que os autores George e Jones (2004) mencionaram podem se definir como principais resultados da satisfação profissional: o desempenho profissional, o despedimento, os comportamentos de cidadania organizacional, o absentismo e o bem-estar do trabalhador.

Por outro lado, existem estudos que indicam que a satisfação do trabalhador pode ser estimulada através do desempenho profissional.

Considerando Cunha et al., (2007, p. 181), podemos concluir que existem três componentes-base para a satisfação laboral, nomeadamente “*o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho*”. Os mesmos autores indicam que quando ajustados estes três fatores, pode induzir-se que algumas características pessoais tendem a funcionar como orientações para níveis de satisfação mais elevados com independência do tipo de trabalho desenvolvido; algumas funções visam provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, com independência das características individuais de quem os executa; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de reconciliação, entre as características pessoais do indivíduo e as da organização.

Na perspetiva dos mesmos autores Cunha *et al.* (2007), é possível concluir que existem três variáveis, determinantes:

1. As políticas e práticas organizacionais como a política salarial, os estilos de liderança e o processo de decisão;
2. As características de função, como a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas;
3. As características individuais, como a autoestima, o *locus* de controlo, a necessidade/motivação de sucesso, entre outras.

Outro aspeto, interligado com a satisfação profissional é a gestão de conflitos organizacionais, uma vez que um ambiente de conflito contínuo pode ser gravemente desmotivador para a maioria dos trabalhadores, concebendo sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho desfavorável e pouco produtivo e maus resultados organizacionais.

Conclui-se que os fatores integrantes na satisfação profissional são inúmeros e variam consoante o ambiente, as condições de trabalho e a avaliação pessoal do trabalhador, não se podendo apontar um único fator. É de considerar que a maior ou menor força de cada um destes fatores provém da sua correlação.

Dos impactos da satisfação no trabalho, destacam-se algumas das variáveis que mais têm sido observadas: o desempenho profissional e a produtividade, o bem-estar físico e psicológico, o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento de fuga e a satisfação com a vida.

Sintetizando, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é a soma da avaliação que cada trabalhador faz sobre o grau de expectativas profissionais e realização dentro da organização. Isto é, a percepção ou o sentimento que cada individuo tem sobre aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, amizade dos colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação, reconhecimento) e se é justo ou pelo menos vai de acordo com as expectativas (Costa Santos, 2011).

2.18. Factores que estão relacionados à Satisfação no Trabalho

Assim como no Clima Organizacional, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para criar um ambiente favorável a satisfação dos funcionários no trabalho. Neste sentido, pode-se conjecturar que tal liderança contribui para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado através de *feedback*, respeito e credibilidade.

Segundo Chiavenato (2008), os fatores motivacionais elevam substancialmente a Satisfação, ou seja, para o autor, a Satisfação no Trabalho e função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Para Robbins (1999), os fatores que conduzem a Satisfação ou Insatisfação no Trabalho são:

- Realizacao; Crescimento;
- Reconhecimento; Trabalho em si;
- Administracaode empresa;Relacionamento com o supervisor;
- Responsabilidade;

- Condições de trabalho;
- Salário;
- Progresso;
- Vida pessoal;
- Relacionamento com os colegas;
- Segurança;
- Status.

Para SPECTOR (2002), a Satisfação leva ao Desempenho no Trabalho, ou seja, funcionário satisfeito tende a apresentar bom desempenho.

Além da relação entre Satisfação no Trabalho e Desempenho, alguns autores, dentre eles Bowditch & Buono (1992), afirmam haver uma ligação forte entre Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional. A expectativa, consiste em "vermos" e "ouvirmos" o que esperamos ver e ouvir e não o que realmente está acontecendo.

2.19. Factores que interferem no clima organizacional

A pesquisa sobre o clima organizacional 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. De acordo com Luz (2003), as variáveis organizacionais são:

Condições de Trabalho – segundo Guimarães (2003), as condições de trabalho referem-se ao conjunto de componentes ambientais interdependentes (horário de trabalho, vestuários, recursos disponíveis, instalações e local de trabalho) que facilitam aos colaboradores o alcance de altos e duradouros níveis de produção e produtividade em segurança física dos mesmos, sem deixar de lado a possibilidade dos funcionários atenderem a algumas necessidades mais importantes.

O mau aspecto higiénico, a inadequada condição de trabalho e horário excessivo de trabalho proporcionado pelas organizações contribuem para gerar um clima de insatisfação para além de poder

prejudicar a saúde física e mental dos colaboradores. O ambiente de trabalho deve actuar de forma relevante sobre o comportamento e evitando conflitos emocionais (stress) dos colaboradores através da preocupação e engajamento em questões de saúde psicológica e sociológica, (Souza, 2006).

Comunicação: É necessário avaliar se os colaboradores consideram satisfatórios a forma e os canais de comunicação da empresa. E deve ser identificada qual a estrutura de comunicação se adapta melhor à organização. A utilização de canais verticais, laterais e informais, segundo Robbins (1999 cit. em Simango, 2018), irá reduzir as incertezas, melhorando o desempenho e a satisfação dos grupos organizacionais.

Relacionamento Interpessoal – quando as relações pessoais entre os funcionários, chefias e entre a empresa é de cooperação influenciará o clima positivamente. Mas se houver incidência de conflitos de grau elevado influenciará negativamente. Note-se que, falar de clima organizacional sem falar de relações interpessoais é quase impossível, pois, vários autores associam o clima organizacional ao relacionamento entre as pessoas, (Almeida *at al* cit. em Souza, 2006). Enquanto as actividades organizacionais fluem, sentimentos positivos de simpatia que normalmente promovem o aumento da cooperação e maior produtividade e produção podem-se realizar. Da mesma forma que a simpatia se desperta, a antipatia que promove menor interacção e provável queda de produtividade pode ser despertada, (Almeida *at al*, 2015).

Salário – Segundo Souza (2006), o salário tem um impacto importante sobre o nível de satisfação dos colaboradores a todos níveis. De facto os salários correspondem uma das principais variáveis no estudo do clima organizacional apesar do carácter controverso que esta variável pode apresentar por se tratar de matérias cuja abordagem, muitas organizações preferirem evitar abordar sobre o assunto.

Desta forma, para que o salário não actue como factor de insatisfação é necessário que esteja compatível com os praticados no mercado, que haja um equilíbrio entre os salários dos cargos que têm a mesma importância, que a empresa possibilite o aumento dos salários e que estes sejam concebidos de modo justo, que os colaboradores consigam viver dignamente com o salário recebido, que a empresa apresente de forma clara os planos de cargos e salários, entre outros.

Benefícios sociais – Os benefícios para actuar a favor da melhoria do clima devem corresponder às necessidades e expectativas dos funcionários. De acordo com Chiavenato (1999), o plano de benefício oferecido por uma empresa deve conter benefícios que estejam adequados ao perfil dos funcionários e das suas actividades, visando atender seus objectivos individuais, económicos e sociais.

Capacitação/desenvolvimento/ e Realização Profissionais: As oportunidades oferecidas aos membros da empresa para sua qualificação, actualização e desenvolvimento profissional colaborarão para a melhoria do clima.

Possibilidades de Progresso Profissional: As oportunidades de crescimento e de promoções oferecidas aos funcionários, de participação de projectos que aumentem a experiência profissional de seus membros, o aproveitamento correcto das potencialidades dos colaboradores actuam positivamente no clima organizacional.

Participação: as instituições que possibilitam a participação dos funcionários em decisões sobre os objectivos da empresa, do seu sector de trabalho, na gestão da empresa e participação financeira sobre os resultados da empresa permitem um clima positivo na organização.

Objectivos Organizacionais: A clareza e a transparência dos objectivos organizacionais e departamentais expostos pela empresa actuam como factor de melhoria do clima.

Para além dos factores que influenciam o clima organizacional, existem certas medidas que inibem a ocorrência da insatisfação no trabalho que podem resultar do descontentamento do trabalho prejudicando, desta forma, tanto ao funcionário assim como à organização. Assim, dentre as várias medidas que podem contribuir para a ocorrência da insatisfação da organização, destacamos as seguintes:

Má Gestão: É maior causa de insatisfação entre os funcionários, indica a necessidade de se rever os processos da organização, tais como RH, a incumbência desta área é tratar da contratação, desenvolvimento da carreira profissional e capacitação dos funcionários além de prezar pela sua capacitação.

Falta de feedback constante – A Comunicação é uma prática muito importante em RH e incentiva o colaborador a melhorar a sua actuação profissional e melhora igualmente o seu desempenho.

Falta de reconhecimento - reter talentos na organização se torna uma tarefa difícil, se os profissionais não foram reconhecidos pelo seu eficiente desempenho muito mais do que apenas conceder o salário, a liderança deve valorizar funcionários, elogiando-os pelos aspectos positivos, motivando-os pela melhoria constante. Quando essa relação de valor não existe, o funcionário pode perder o interesse pelo trabalho e ficar distante cair na rotina. Então para manter a insatisfação dos colaboradores longe, deve-se reconhecer

os resultados que eles trazem para a organização e sem se esquecer dos comentários positivos acompanhados dos feedback constante.

O ambiente onde as atividades laborais são desenvolvidas pode interferir no clima organizacional; dessa forma, torna-se importante conhecer quais são esses fatores que podem favorecer o desenvolvimento de profissionais e suas atividades, considerando que “a raiva, a frustração, a alegria, a depressão – quase todos os estados emocionais podem distorcer a reação de uma pessoa ante uma questão” (Dimitrius, 2000, p. 149).

Conforme Maximiano (1995, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”.

Já França (2014, p. 40) enfatiza que:

O ser humano é racional, mas só é capaz de realizar-se em toda sua inteireza se admitir como natural a influência das emoções e das suposições inerentes ao seu comportamento. A ação do ser humano é constituída por razão e emoção em permanente processo de influência recíproca.

Nesse contexto, Souza (2014) pressupõe que, em uma organização, vários podem ser os factores que afectam positiva ou negativamente o comportamento das pessoas e o clima organizacional. O autor apresenta os indicadores de clima organizacional segundo o Modelo de Litwin e Stringer (Quadro 2). Litwin e Stringer criaram um questionário baseado em nove indicadores, com o objetivo de mensurar o clima organizacional.

Quadro 1 – Modelo de Litwin e Stringer

Indicador	Descrição
Estrutura	Percepções dos trabalhadores sobre as limitações da sua atividade laboral no que se refere às regras, aos regulamentos e aos procedimentos.
Responsabilidade	Grau de liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
Desafio	Ponderação dos riscos sobre suas decisões e seu trabalho referente à sua função.
Recompensa	Percepção sobre a recompensa pelo trabalho executado de forma adequada, focando incentivos positivos e não punições.

Relacionamento	Nível de boa convivência geral e ajuda mútua percebida na organização.
Cooperação	Grau de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores para os subordinados.
Conflito	Sentimento de que os níveis superiores não apresentam restrições ao receber diferentes opiniões; contempla também a forma como a administração soluciona problemas.
Identidade	Sentimento de que os objetivos pessoais estão alinhados com os organizacionais, ou seja, o colaborador “veste a camisa”.
Padrões	Percepção sobre o grau de exigência do cumprimento de normas e processos.

Fonte: Souza (2014, p. 105).

Em conformidade com Carvalho (2009, p. 40), “na complexidade das organizações, se fazem necessário especialistas de todo tipo, bem como sua integração numa equipe eficiente.

Nesse esquema, a competência interpessoal é altamente valorizada (...)”. Com isso, os diferentes estados emocionais dos trabalhadores (raiva, dor, alegria, competitividade, frustração, ansiedade e depressão) podem servir como parâmetro que auxiliam na percepção da influência direta desses sentimentos no comportamento laboral e a relação deles no absenteísmo, rotatividade e desligamentos.

Além dos indicadores, outra ferramenta que exerce influência no clima organizacional é a comunicação, Curvello (2012, p. 13) alega que a comunicação empresarial interna “exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa integrar os funcionários aos objetivos da empresa”.

Chiavenato (2003, p. 353), com a Teoria do Equilíbrio Organizacional, vai mais à frente e assegura que “o equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isso sua sobrevivência”.

Assim, cabe identificar o(s) fator (es) que contribui(em) para um clima organizacional deficitário, se a comunicação empresarial encontra-se ineficiente ou se o problema está em um dos indicadores.

2.20. Teorias e Modelos sobre a satisfação no trabalho

De acordo com Lima *et al.*, (1994) cit. em Cordeiro e Pereira 2006), é fácil constatar a existência de divergências teóricas ao nível das relações causais entre conceitos, assim como os factores que determinam a satisfação no trabalho. Isto decorrente da inexistência de modelos teóricos sólidos nesta área.

Neste sentido, segundo Seco (2000, p.96), grande parte das teorias que procuram explicar a satisfação profissional se relaciona estreitamente com teorias de motivação no trabalho. Por isso, de acordo com Locke (1976 cit. em Seco 2000, p. 96), as teorias dividem-se em duas grandes categorias:

- *As teorias de conteúdo - procuram dar conta das necessidades ou dos valores particulares que importam realçar para que o indivíduo se sinta satisfeito no seu trabalho (Seco, 2000: 110). Enquadram-se nesta categoria as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg et al. (1959) e a teoria dos motivos de McClelland (1961).*

- *As teorias processuais – mais centradas no „como se exprime a motivação" , assumem que as pessoas não são só diferentes em relação àquilo que os motiva, como as suas motivações variam com o tempo e as circunstâncias (Seco, 2000:97). Procuram dar conta das dinâmicas inerentes à construção e desenvolvimento de uma percepção de bem-estar, em contexto de trabalho (Seco, 2000: 110). Fazem parte desta categoria a teoria das expectativas de Vroom (1964), as teorias da discrepância, o modelo das características do trabalho e a teoria de adaptação ao trabalho.*

Alcobia (200 cit. em Pacheco 2012, p.19-22) acrescenta, ainda, as teorias seguintes e modelos que explicam a satisfação no trabalho: o modelo de satisfação de facetas de Lawler; a teoria do grupo de referência social; a teoria do processamento social da informação; a teoria dos eventos situacionais, e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho.

Também Leite (2013, p.9-27) acrescenta a teoria clássica de Frederick W. Taylor, a teoria da equidade e as teorias X e Y de Douglas McGregor, sendo estas últimas as que constituem o quadro teórico de referência ou dominante para este trabalho.

Apresentam-se a seguir, cada uma das teorias e modelos sobre a satisfação no trabalho:

2.20.1. A teoria clássica

A teoria clássica, segundo Abdulla (2009 cit. em Leite 2013, p.10), foi defendida por Frederick W Taylor (1911). Este defensor dava destaque a importância dos motivos materiais em detrimento dos aspectos humanos para a satisfação no trabalho. Neste sentido, Taylor argumentava que o Homem age racionalmente e toma decisões que lhe possibilitam maximizar a recompensa financeira.

Isto mostra que Taylor procurou uma articulação racional dos factores de produção (capital e trabalho) construindo um modelo de organização do trabalho a partir de uma análise das suas componentes materiais e humanas (Pimentel, 2012, p.34). Por conseguinte, propôs-se construir um método “científico” para fazer coincidir racionalmente os elementos económicos e técnicos da produção: uma organização mais racional de tarefas, “*One best way*”.

A organização racional de trabalho (Taylorismo) é criticada por evidenciar incapacidade para ultrapassar um conjunto de disfunções que não relevam da organização, mas, pelo contrário, de comportamentos individuais e colectivos, tais como conflitos, ausência de iniciativa, comunicações bloqueadas. Portanto, a partir do momento em que o modelo Taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa, a satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores (Lima *et al.*, 1988, p.441).

2.20.2. A teoria das necessidades

A teoria das necessidades, formuladas por Abraham. H. Maslow (1954), segundo Texeira (2013: 195), assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

- *As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ao influenciar o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o chamado princípio da dominância.*
- *As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia.*
- *As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).*

Leite (2013, p.10), por sua vez, afirma que esta teoria assenta num conjunto de necessidades que afecta o comportamento do indivíduo para a sua satisfação. Classificando as necessidades, de forma hierárquica,

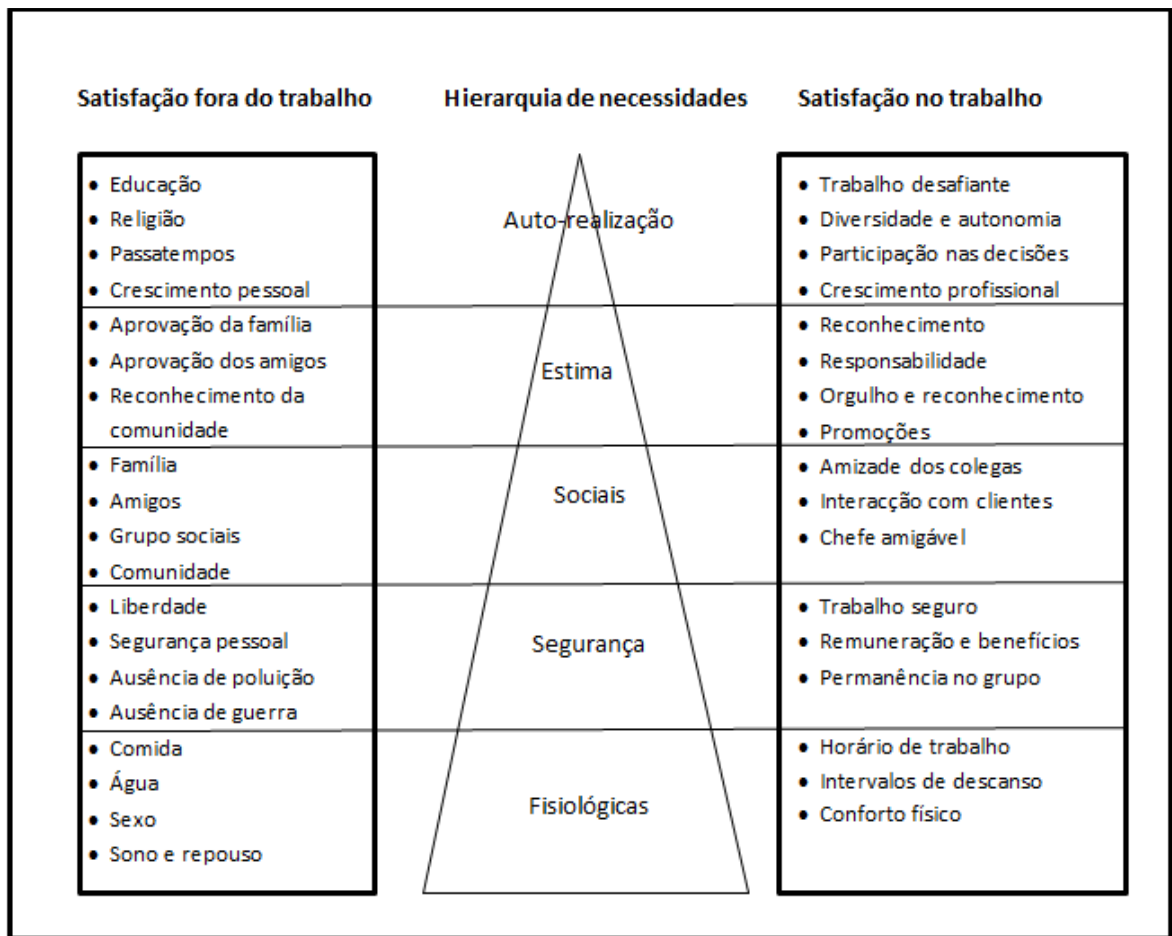
em fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima e, por fim, de auto realização. Na realidade, segundo Chiavenato (2014: 465), existem duas classes de necessidades: as de baixo nível, tais como fisiológicas e de segurança; e as de alto nível, como necessidades sociais, de estima e de auto realização. Neste sentido, as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa) enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente. Esta teoria aconselha os gestores a reconhecer que as necessidades não atendidas podem resultar em atitudes e comportamentos negativos (SCHERMERHORN, 2007: 313). Também, oportunidades para a satisfação de necessidades podem ter consequências motivacionais positivas.

Segundo Texeira (2013, p.197), ainda que a teoria de Maslow seja reconhecida e tomada em conta por muitos autores, alguns criticam-na em relação ao número de categorias, sugerindo dois ou três ao invés de cinco, também quanto à ordem na hierarquia, pois consideram que não é a mesma para toda e qualquer pessoa. Também Locke (1976) cit. em Seco 2000, p.100) afirma que, a conceptualização apresentada por Maslow enferma de algumas limitações, como sejam:

- 1. Ele não apresenta prova de que a listagem que propõe seja, efectivamente, constituída por necessidades. Porque, se as de natureza fisiológica são irrefutáveis, o mesmo não sucede com as restantes necessidades da hierarquia*
- 2. Na opinião de Locke, confunde valores e necessidades. Enquanto as necessidades são inatas e universais, no que diz respeito aos valores os indivíduos diferem entre si e entre os seus contextos culturais.*
- 3. Locke refere ainda que o conceito de auto-realização não apresenta um significado coerente e inteligível. Além disso, Smither (1988) citado por Seco (2000: 101) acrescenta que regista-se ausência de um correspondente biológico para esta necessidade.*

A figura 1 ilustra a pirâmide de necessidades de Maslow, relacionando os níveis das necessidades com a satisfação no trabalho e fora de trabalho.

Figura 1: Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações



Fonte: Chiavenato, (2014, p.464).

2.20.3. A teoria dos dois factores

A teoria dos dois factores, de acordo com Abdulla (2006 cit. em Leite 2013, p.12), foi proposta pelo Frederick Herzberg no final da década de 50. Com base nesta teoria, existem dois conjuntos de dois factores distintos, sendo um que determina a satisfação, denominado de factores motivacionais ou factores intrínsecos, e outro que determina a insatisfação, denominados de factores de higiene ou factores extrínsecos.

É também chamada de teoria de factores higiénicos e motivacionais (Pacheco, 2012, p. 19). Neste sentido, os factores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados ao conteúdo do trabalho, conhecidos por factores motivacionais. Enquanto os relacionados à insatisfação estão associados ao contexto, conhecidos por factores higiénicos.

Segundo este autor, Herzberg (1966) identifica os factores motivacionais como correspondendo a elementos situados nas necessidades superiores da hierarquia sugerida por Maslow (1954) e factores higiénicos os que se situam nos níveis inferiores da mesma hierarquia.

Na opinião de Abdulla, em relação ao enriquecimento das tarefas, refere que Locke (1976) critica a lógica inerente à associação entre o enriquecimento das tarefas e a satisfação no trabalho.

Segundo Dubrin (1998: 189) a teoria de Herzberg originalmente lidou com satisfação no trabalho, mas agora é também considerada uma teoria de motivação no trabalho.

Afonso (2010, p.51) acrescenta que o resultado da investigação de Herzberg e seus colaboradores, segundo o qual os factores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas, contribuiu para a necessidade de separar os conceitos de motivação e satisfação.

Portanto, com base nos resultados da pesquisa de Herzberg, este sugere que o oposto da satisfação é a não satisfação, e que o inverso da insatisfação é a não insatisfação. Por isso, a grande inovação desta teoria reside no postulado da independência entre factores de satisfação e de insatisfação, contrastando as teorias tradicionais que pressupunham uma continuidade entre os dois pólos (Seco, 2000, p.103).

Esta bipolarização, de acordo com Seco (2000, p. 104) leva Herzberg a admitir que, ao nível psicológico, o indivíduo apresenta uma estrutura de necessidades com dupla orientação: evitar o que é desagradável e, ao mesmo tempo, desenvolver-se e realizar-se.

Não obstante, a contribuição desta teoria sobre o tema satisfação no trabalho, é criticada porque suas generalizações tem por base em pequenas amostras em sua pesquisa, como também por simplificar muito a natureza da satisfação no trabalho, sem tomar em consideração ao contexto do trabalho, ao conteúdo ou ambos simultaneamente (Chiavenato, 2014, p.466).

Além disso, não é consensual o pressuposto de que todos os trabalhadores procuram maior responsabilidade e desafio no trabalho, bem como de que os factores higiénicos não podem contribuir para a satisfação e a motivação (Dubrin, 1988, p.190). Este autor argumenta que muitas pessoas experimentam satisfação e motivação elevadas devido à existência de mais elementos, como segurança no trabalho e condições de trabalho agradáveis.

Robbins (1996 cit. em Seco 2000: 106) acrescenta que a insistência de Herzberg em dois continuuns unipolares parece indefensável, quer lógica quer empiricamente, pois em termos de confirmação empírica desta teoria, os resultados revelam que, tanto os factores de conteúdo como os de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação.

Apesar de pouca confirmação empírica, e das críticas apresentadas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente utilizada e a maioria dos gestores está familiarizada com as suas recomendações (SECO, 2000: 206). A figura 2 mostra o conjunto de elementos que constituem factores higiénicos e factores motivacionais na teoria de Herzberg.

Figura 2: Os factores higiénicos e motivacionais

Factores higiénicos (insatisfacientes)	Factores motivacionais (satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
1. Condições de trabalho 2. Salário e prémios de produção 3. Benefícios e serviços sociais 4. Políticas da organização 5. Relações com a chefia e colegas	1. O trabalho em si mesmo 2. Realização pessoal 3. Reconhecimento do trabalho 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade

Fonte: Chiavenato, (2014, p.465).

2.20.4. As teorias X e Y

As teorias X e Y, segundo Gil (2009, p.206), foram desenvolvidas por Douglas McGregor em 1960. Por sua vez, Maki (2001 cit. em Leite 2013, p.19) descreve duas abordagens diferentes e opostas na gestão dos recursos humanos na organização.

Nesta perspectiva, a teoria X considera que o trabalhador pouco se aplica ao trabalho, não é proactivo e evita responsabilidades. Por isso, são necessárias atitudes de coacção, controlo e punição. Pelo contrário, a teoria Y defende um ambiente e atitudes que estimulam o desenvolvimento do trabalhador, permitindo-lhe extrair prazer da sua actividade laboral.

Não obstante McGregor reconhecer que muitos gestores se inclinam para aplicar a teoria X, considera, no entanto, que a teoria Y é mais realista, seus pressupostos tem mais validade (Texeira, 2013, p.192). Na opinião de McGregor, a aceitação da teoria Y traduzirá técnicas de gestão mais participativas. Estas teorias (Teoria X e Teoria Y) constituem quadro teórico de referência para este trabalho.

2.3.5. A teoria das expectativas

A teoria das expectativas foi desenvolvida por Vroom (1964), quem destacou que a satisfação no trabalho tem por base na crença das pessoas sobre a probabilidade de que o esforço leva ao desempenho multiplicado pela probabilidade de que o desempenho produzirá à recompensa, multiplicado pelo valor da recompensa, segundo Abdulla (2009 cit. em Leite 2013, p.15).

Segundo Chiavenato (2014, p.475) a teoria da expectativa argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que acção possa ser seguida por algum resultado e da atractividade desse resultado para o indivíduo.

Segundo Afonso (2010: 60), organiza-se em função de três conceitos, nomeadamente, expectativa, valência e instrumentalidade. Assim, entende-se por expectativa a probabilidade subjectiva percebida de que um determinado esforço irá corresponder um determinado desempenho; por valência o grau de atractividade que a recompensa representa para o indivíduo; e por instrumentalidade a probabilidade percebida de que determinado desempenho irá permitir aceder a determinada recompensa.

Este modelo, de acordo com Seco (2000, P.113), reconhece a importância, quer dos resultados intrínsecos, quer extrínsecos, pelo que não sobrevaloriza à partida qualquer deles, pois, para este autor, os objectivos a alcançar e o valor atribuído são estabelecidos pelo sujeito.

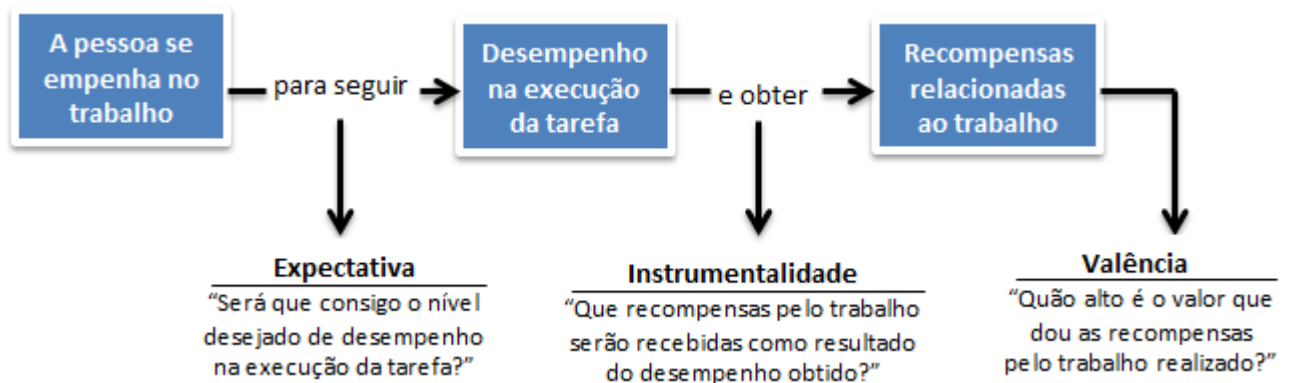
A teoria de expectativa não tem sido amplamente aplicada de forma completa (Dubrin, 1998, P.197). Isto acontece, de acordo com Mitchell (1974), Robbins (1996 cit. em Seco (2000, p.114) por dificuldades inerentes à operacionalização das relações assumidas:

Estabelecer, objectivamente, os resultados ou recompensas que apresentam uma alta valência para cada indivíduo; definir, de forma específica e precisa, quais são os comportamentos que constituem bons níveis de desempenho; verificar que os níveis de desempenho desejáveis sejam obtidos, e assegurar que existe uma ligação directa, clara e explícita, entre o nível de desempenho desejável e os resultados ou recompensas.

Contudo, na opinião de Dubrin (1998, p. 197), muitos administradores e outros aplicam e julgam-na útil.

A figura 3 ilustra como se interligam os três elementos que compõem a teoria de expectativa.

Figura 3: Elementos da teoria da expectativa



Fonte: Schermerhorn, JR., (2007, p.319)

CAPITULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo foi delineada os caminhos, pelo qual o pesquisador utilizou para conhecer a real situação e a materialização desta pesquisa. De acordo com Fonseca (2002), metodologia é uma forma de pensar para se chegar a natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explica-lo.

3.1. Tipo de pesquisa

O presente estudo subordina-se ao método hipotético-dedutivo. A indução, não se justifica, “pois o salto indutivo de ‘alguns’ para ‘todos’ exigiria que a observação de factos isolados atingisse o infinito, o que nunca poderia ocorrer, por maior que fosse a quantidade de factos observados.” (Gil, 2008, p. 12).

O pensamento é hipotético-dedutivo porque, os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenómeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Desta forma, o interesse deste método para este estudo estabelece-se pelo facto de possibilitar a construções das hipóteses, que através da observação pode facilitar a explicação da realidade do facto em destaque mediante o clima organizacional.

3.2. Classificação da pesquisa

3.2.1. Quanto a natureza

Quanto a natureza do estudo a pesquisa é básica: Pesquisa básica porque objectiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista (Gil, 2008).

Adaptou-se este tipo de pesquisa com intuito de descrever um novo tipo de enfoque para o assunto, mediante as pesquisas bibliográficas e estudos de caso o clima organizacional.

3.2.2. Quanto aos objectivos

Pesquisa descritiva: a pesquisa descritiva tem como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 2007)

3.2.3. Quanto à abordagem do problema

Quanto a abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa, que segundo Richardson *et al.* (2007), a pesquisa quantitativa consiste em se mergulhar na complexidade dos acontecimentos a partir da interpretação dos dados dos inqueridos com base em números e percentagens. Fonseca (2002) este tipo de pesquisa prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população.

O autor tomou este tipo de pesquisa, com vista a quantificar com base nos números e percentagens o fenómeno e analisar os dados indutivamente.

3.2.4. Quanto aos objectivos

Tendo em conta os objectivos da pesquisa, vai optou-se por uma pesquisa exploratória, que de acordo Marconi & Lakatos (2007) “estudo exploratórios são investigações de pesquisa bibliográfica, utilizam documentos dos quais ajudam na discussão dos dados. Este método ajudou a ter uma ideia inicial e uma profundidade acerca de Clima Organizacional.

3.2.5. Quanto aos procedimentos

É um estudo de caso: Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O pesquisador não pretende intervir sobre o objecto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objecto de estudo do ponto de vista do investigador. (Gil, 2008, p.57-58).

Portanto esta técnica ajudou a realizar o estudo no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Mocuba.

3.3. População e Amostra

3.3.1. População

”Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a população ou universo da pesquisa é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum. Isto significa que o universo da pesquisa são os factores que envolvem todo o processo de estudo que, de alguma forma, contribuem ou causam transtornos ao funcionamento do órgão, cujo objectivo é responder se o que acontece nesse universo corresponde às expectativas da pesquisa teórica.

Assim, a população do presente foi de 40 elementos, distribuídas em diversas categorias nas quais estão integradas todos os funcionários dos SDEJT-Mocuba.

Já amostra é qualquer subconjunto não vazio de uma população. Em aplicações efectivas, o número de elementos componentes de uma amostra é bastante reduzido em relação ao número de elementos componentes da população que segundo Marconi e Lakatos (2003) “o conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Assim a amostra foi de 18 elementos considerado dessa forma representativo, olhando o número da população.

Para se chegar a esse número de amostra foi utilizado uma amostra probabilística aleatória simples pois, os elementos da mesma são as pessoas que trabalham naqueles serviços. Para o cálculo do tamanho da amostra vai utilizar-se a fórmula de Berni (2002), considerando um erro amostral de 2%:

$$n = \frac{N}{1 + (N - 1) \cdot e^2} \quad N = \text{Tamanho da população}$$

n = Tamanho da amostra

Fonte: Berni (2002)

e = erro amostral

Dados

Resolução

N = 40

e = 0.04

$$n = \frac{40}{1 + (40 - 1) \cdot 0,04^2}$$

$n = ?$

$$n = \frac{40}{2.28}$$

$n = 17,54 \approx 18$

3.3. Técnicas de Colecta de Dados

No meu ponto de vista, quando se trata de técnicas de colecta de dados o pesquisador pode recorrer a várias técnicas dependendo de natureza da pesquisa. Para esta pesquisa, a colecta de dados baseou-se na pesquisa bibliográfica, inquérito por questionário e entrevista.

a) *A pesquisa bibliográfica* é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes electrónicas, isto é, material acessível para o público em geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (Marconi e Lakatos, 2009).

No caso deste trabalho, a pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento e consulta de livros e artigos que versam sobre Clima Organizacional.

d) *Inquérito por questionário* é uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos. Trata-se de uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados. (Dias, 2009, p. 5).

Foi constituído por uma série de perguntas fechadas, que visam aferir um certo tipo de comportamentos reacções, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude, as respostas assim obtidas constituiu o material, sobre o qual o investigador produziu interpretações e chegar a generalizações.

3.4. Técnicas de análise dos dados

Para permitir a compreensão dos dados foram aplicados os métodos de análise de conteúdo e estatístico. Análise de conteúdo é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, conduzir à descrições sistemáticas qualitativas e ou quantitativas permitindo à compreensão dos seus significados (Reis, 2010, p. 81).

Em conformidade com este autor, nesta pesquisa, o método de análise de conteúdo foi aplicado para analisar às questões abertas dos inquéritos e das entrevistas de modo a permitir melhor compreensão das atitudes e comportamentos dos respondentes diante do tema em estudo.

O método de análise estatístico consiste na determinação das quantidades em formas percentuais das respostas e a média das mesmas (Reis, 2010, p. 82). Neste caso, o método de análise estatístico serviu para determinar as percentagens das respostas fechadas do inquérito de forma multivariada.

3.5. Considerações Éticas

A pesquisa foi abordada de forma agradável e aberta, garantindo o sigilo, confidencialidade das informações e sentimentos manifestados pelos entrevistados e inqueridos, o respeito à personalidade e integridade dos mesmos. Sendo assim, para observar as questões éticas adoptamos o consentimento informado, em escrito ou oral, com uma linguagem clara e adequada, e acreditamos que o nosso alvo de estudo tem um universo capaz de compreender os termos da nossa pesquisa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

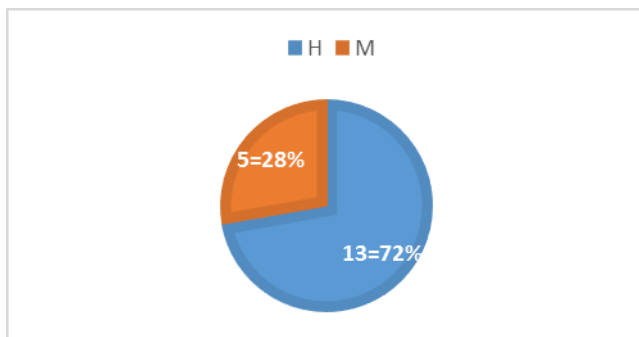
O presente capítulo, faz a menção e análise, interpretação e discussão de dados recolhidos durante a pesquisa. De acordo com esta abordagem, inicialmente fez-se a apresentação da empresa, seguidamente, a apresentação do perfil dos participantes e finalmente o delineamento dos objectivos específicos.

4.1. Apresentação da instituição em estudo

O SDEJT- Mocuba é um órgão do Governo Distrital criado ao abrigo do disposto no Decreto nº 6/2006 de 12 de Abril que define a estrutura tipo de Orgânica dos Governos distritais e, em observância do artigo 8 da Lei nº 8/2003, de 19 de Maio, Lei dos Órgãos Locais do Estado (LOLE). E para o funcionamento está repartido em Sectores de actividade nomeadamente: RH. Administração e Finanças, Pedagógico, Planificação, Cultura e Tecnologia.

4.2. Género dos participantes

Gráfico 1: Género dos participantes



Fonte: Autor (2023).

Conforme o gráfico acima, ilustra que dos participantes na pesquisa a maioria foram do sexo masculino, sendo 13 equivalente a uma percentagem de 72% comparando com o sexo feminino, sendo 5 com uma percentagem equivalente 28 %.

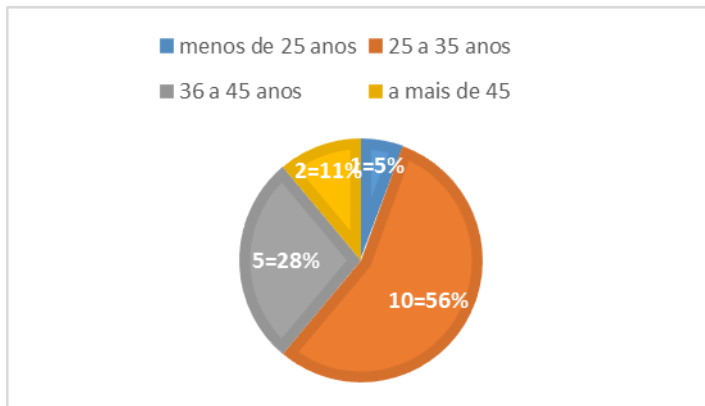
Em relação aos homens, Lassance e Magalhães (1997) referem que o papel masculino encontra-se fortemente associado ao trabalho, ao desempenho, à produtividade e ao êxito profissional.

Ainda assim, Lassance e Magalhães (2007) ressaltam o papel das diferenças biológicas entre os sexos, que são assumidas na cultura segundo pautas de hierarquização de papéis e posição de *status*. As noções de “homem”, “mulher”, “masculino” e “feminino” são categorias historicamente construídas, cuja

especificidade passa pelas diferenças culturais particulares de cada grupo social e as definições de realidade que engendram.

4.3. Faixa etária

Gráfico 2: Idade dos participantes



Fonte: Autor (2023).

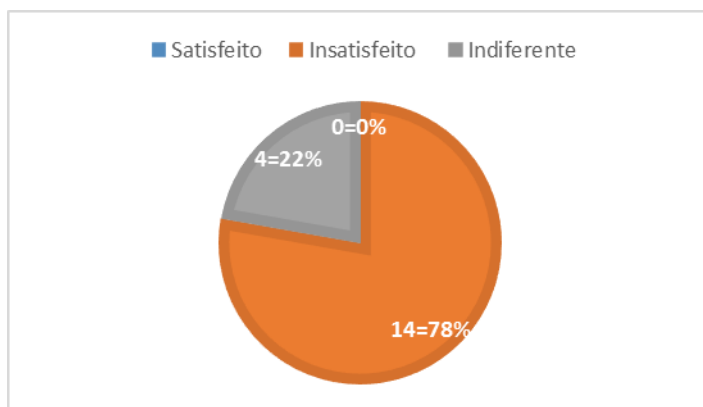
O gráfico acima, ilustra que a maioria dos participantes da pesquisa tem uma idade compreendida de 25 a 35 anos de idade, sendo 10 equivalente a 52%, seguida de 5 indivíduos com menos de 25 anos de idade equivalente a 28% em detrimento da minoria que tiveram uma idade compreendida de 36 a 45 anos de idade, sendo 2 equivalente a 11% e finalmente a mais de 45, sendo 1 indivíduo com uma percentagem de 5% respectivamente. Significa a maioria dos participantes na pesquisa foram jovens.

Segundo Mbembe (2005, p. 19), para a maioria dos Estados africanos, os jovens são “a ponta de lança da nação”, “a garantia mais segura para o futuro”, “o futuro no presente”. Esse é um discurso amplamente usado em vários países e revela uma homogeneização do Estado que se recusa a reconhecer a pluralidade das condições em que vivem os jovens.

4.4. Resultados do estudo

4.4.1. Clima Organizacional no SDEJT-Mocuba

Gráfico 3: Clima organizacional

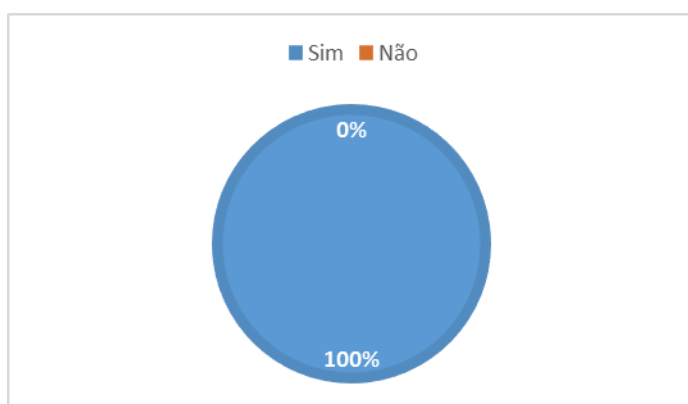


Fonte: Autor (2023).

De acordo com o gráfico acima mostra claramente que os funcionários do SDEJT-Mocuba não se encontram satisfeitos com o clima organizacional. Dos inqueridos, 14 indivíduos equivalentes a 78% manifestaram ser insatisfeitos e 4 indivíduos equivalente a 22% mostraram-se indiferentes.

4.4.2. Comprometimento com a Organização

Gráfico 4: Comprometimento com a organização

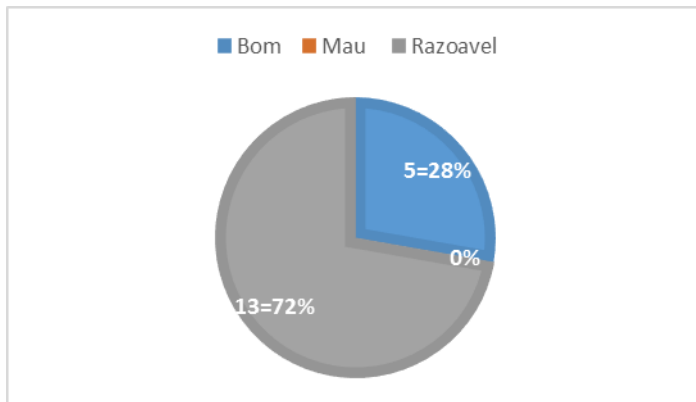


Fonte: Autor (2023).

O gráfico acima mostra que todos inqueridos foram unanimes ao afirmarem que se sentem comprometidos com a organização com uma percentagem de 100%. Isto revela que todos departamentos classificaram o seu comprometimento com a organização de bom.

4.4.3. Relacionamento interpessoal

Gráfico 5: Relacionamento interpessoal

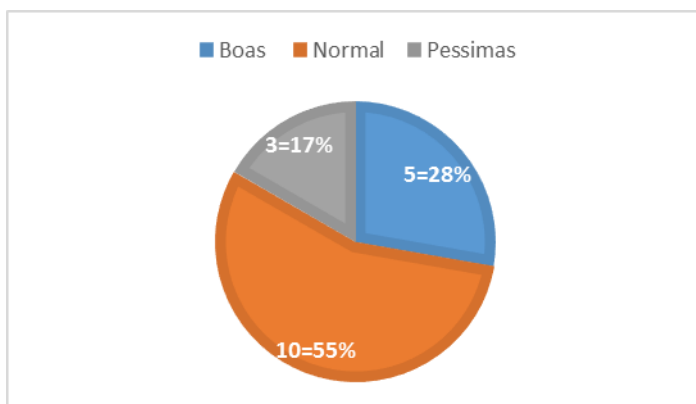


Fonte: Autor (2023).

De acordo o gráfico, mostra que a maioria dos inqueridos dizem terem um relacionamento interpessoal, razoável, destes 13 indivíduos com uma percentagem de 72% em detrimento de 5 indivíduos que disseram ter um bom relacionamento, sendo 5 equivalente a uma percentagem de 28%.

4.4.4. Condições de Trabalho

Gráfico 6: Condições do trabalho

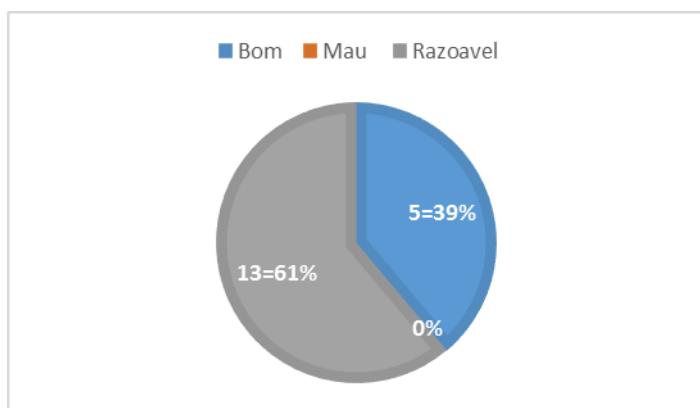


Fonte: Autor (2023).

O gráfico demonstra que a maioria consideram um pouco normal as condições daquela instituição, sendo 10 indivíduos com uma percentagem de 55%, seguido de 5 indivíduos que disseram as condições ser boas com uma percentagem de 28% e finalmente 3 acreditaram que as condições são péssimas com uma percentagem de 17%.

4.4.5. Comunicação

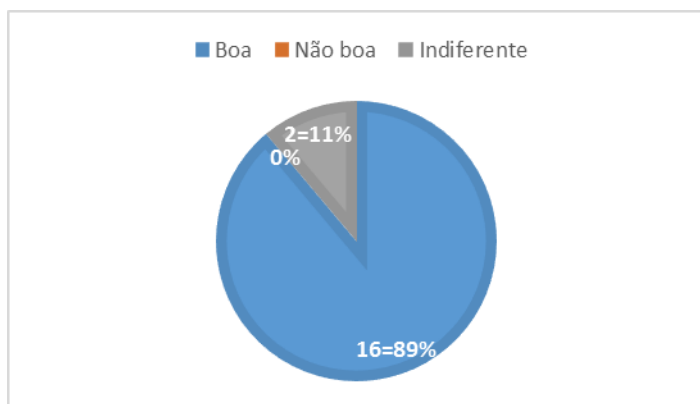
Gráfico 7: Comunicação



Sobre a comunicação a maioria afirmaram que a comunicação é razoável, sendo 13 indivíduos com uma percentagem de 61%, seguidos de 5 indivíduos que acreditaram a comunicação ser boa naquela instituição, sendo 5 indivíduos com uma percentagem de 39%.

4.5.6. Liderança

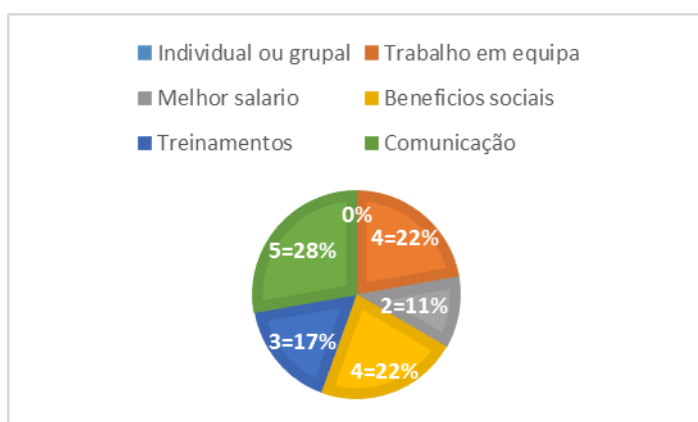
Gráfico 8: Liderança



Quanto a dimensão liderança quanto perguntado os nossos inqueridos, a maioria apontaram que a liderança é boa, sendo 16 com uma percentagem de 89% e a minoria se mostraram indiferente, sendo 2 com uma percentagem de 11%.

4.5.6. Factores que influenciam o clima organizacional

Gráfico 8: Factores que influenciam no clima organizacional



Conforme o gráfico acima mostra que 5 indivíduos correspondentes a 28% acreditam que a comunicação é um dos factores que influencia no clima organizacional, seguido de 4 indivíduos equivalente a 22% que acreditam ser a questão de trabalho em equipa com uma percentagem de 22% assim como 4 indivíduos disseram ser a questão de benefícios sociais, e 3 indivíduos correspondente a 17% disseram ser a questão de treinamentos e finalmente 2 indivíduos correspondente a 11% disseram ser a questão de melhor salario.

4.6. Discussão de resultado

Depois de serem analisados os resultados, foi possível verificar que os funcionários dos SDEJT-Mocuba se sentem insatisfeito acerca do clima organizacional. Este facto remete-nos concluir que os funcionários dos SDEJT-Mocuba não estão satisfeitos, o que pode leva-los a desmotivação.

O aspecto de motivação numa perspectiva mais pratica, podemos ver que como defende a teoria das necessidades de Maslow que os factores responsáveis pela insatisfação são extrínsecas o que significa que a motivação dos colaboradores no trabalho com o ambiente que os circunscreve, a remuneração e a segurança no trabalho, não é lhes bastante saudável e favorável o que torna de menos valia ao clima organizacional.

Segundo, Robbins (2002), salienta que na divisão da pirâmide das necessidades de Abraham Maslow em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos factores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de factores extrínsecos. Como exemplos de factores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas.

Não obstante, esses dados não serem consensuais com os pressupostos teóricos apresentados por vários autores, como Coda (1993); Facco, *et al*, (2012); Luz (2003) e Watkin; Hubbard (2003), ao pressupor que a satisfação dos funcionários no desempenho profissional contribui para resultados eficazes para a organização.

Na dimensão de relacionamento interpessoal, os resultados mostram que este factor é razoável por existir compartilhamento de ideias entre colegas em alguns departamentos e desta forma podemos concluir que havendo relacionamento interpessoal boa automaticamente pode influenciar num bom funcionamento da instituição.

Segundo Borda (2011) e Fabris & Broc (2016), reiteram que ter funcionários comprometidos com a organização é uma vantagem para nunca ser desperdiçada. Mariotti (2004), realça também que ter funcionários comprometidos com a organização pode ser uma das tarefas muito difícil de resolver por parte das organizações.

Percebe-se que a organização em estudo possui um grande vínculo de relacionamento, havendo bom afecto entre os colegas, os superiores, também observa-se que a organização oferece incentivos para o acontecimento deste processo.

Segundo Lacombe (2005), que a satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa está vinculada à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, facilitando assim a comunicação interna e o relacionamento entre as pessoas.

Para Castanheira (2003), o alcance eficaz dos objectivos organizacionais dar-se á lugar assim se verificar uma boa colaboração, respeito e integração entre os bens mais preciosos das organizações (os funcionários).

O relacionamento interpessoal pode também estar dependente ou influenciado pelas políticas de gestão de recursos humanos praticadas pois estas devem estar focadas ao nível de gestão do desempenho das equipas e não dos indivíduos de forma isolada (Ramochande, 2012).

Quanto as condições de trabalho, são normais no SDEJT-Mocuba, visto que os funcionários classificam normais pelos funcionários em geral. Apesar desta aceitável classificação geral, vislumbra-se claramente que alguns departamentos as condições são péssimas.

Guimarães (2003), falando da importância desta dimensão, realça que nalgumas vezes o clima organizacional pode ser classificado de desfavorável somente por causa da comunicação daí que se trata de um parâmetro tomar em consideração com afincado pois pode deitar a baixo um bom trabalho organizacional.

Quanto a dimensão liderança, pode-se dizer que clima organizacional do SDEJT-Mocuba classifica-se de bom segundo dados gerais facultados pelos inquiridos neste estudo. Apesar desta aceitável classificação geral, vislumbra-se claramente que em alguns departamentos se mostram indiferentes e, isso nos revela que alguma situação na boa por parte de liderança.

Para Castanheira (2003), o alcance eficaz dos objectivos organizacionais dar-se á lugar assim se verificar uma boa colaboração, respeito e integração entre os bens mais preciosos das organizações (os funcionários e chefes).

Assim, o relacionamento interpessoal pode também estar dependente ou influenciado pelas políticas de gestão de recursos humanos praticadas pois estas devem estar focadas ao nível de gestão do desempenho das equipas e não dos indivíduos de forma isolada (Ramochande, 2012).

Contudo, alguns factores que influenciam no clima organizacional foram apontados pelos participantes na pesquisa, destes, a comunicação, o trabalho em equipa, benefícios sociais, treinamentos e melhoramento de salario.

O clima organizacional é factor determinante para a satisfação dos funcionários. Havendo um clima organizacional satisfatório, certamente haverá respostas positivas por parte dos funcionários, concretizando-se no resultado da produção. Ademais, se o clima que impera é o da repetição, possivelmente haverá um quadro lamentável de frustração e desmotivação, resultando em danos graves á organização, porque o clima organizacional faz a diferença para o desempenho profissional e ainda indica como pode fortalecer o ambiente de trabalho para os funcionários.

Neste sentido o clima daquela instituição não é favorável e Segundo Luz (2003), Neste tipo de clima, algumas variáveis organizacionais afectam de forma negativa e duradouro o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicial ou ruim. Dessa forma, um bom clima organizacional é importante para que os funcionários exerçam suas funções de maneira produtiva, no qual a organização ofereça um ambiente de trabalho favorável. Todavia, os resultados das nossas entrevistas revelaram que apesar de existir um esforço dos funcionários no desempenho das suas actividades, verifica-se uma desmotivação por parte deles.

O Clima organizacional é por muitos entendido como sendo as propriedades do ambiente organizacional na percepção dos membros e que influenciam no seu comportamento (Chiavenato, 2010 *et. al* cit. em Simango, 2018). Outros apontam-no como sendo as relações interpessoais que acontecem tanto ao nível pessoal ou profissional, constituindo assim um mecanismos de construção e sustentação de uma forma de estar na percepção dos diversos membros da equipe (Bispo, *et. al* cit. em Simango, 2018).

Segundo Chiavenato *et al* (2010 cit. em Simango, 2018), mesmo com significativa diferenciação sobre a apreciação do clima organizacional, o clima organizacional é um indicador mor do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da realidade aparente da organização e consequentemente no desempenho individual e organizacional.

4.13. Validação de Hipóteses

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se dizer que a hipótese 1 concorre a uma validação tendo em conta os inqueridos disseram estarem insatisfeitos quanto ao clima organizacional. O funcionário só fica satisfeito quando são respeitados os seus direitos, mas quando os mesmos não são respeitados acabam criando uma certa agitação de não cumprimento das suas obrigações, não acatarem os seus superiores e quando tentamos repreender de qualquer coisa acaba criando um clima de descontentamento e nós só olhamos sem ter o que fazer porque ele tem razão. Outra validação dos resultados da pesquisa encontram acomodação na hipótese 2, isto é, a hipótese é valida olhando pelas variáveis dinheiro, treinamento e benefícios sociais foram apontados pelos funcionários. Pode-se concluir, que o clima organizacional no SDEJT-Mocuba não é satisfatória olhando pelas posições da maioria.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

Apresente pesquisa objectivou analisar o clima organizacional como factor da satisfação dos funcionários nos Serviços Distrital de Educação Juventude e Tecnologia. Feito o estudo, concluiu-se que os funcionários consideram que o clima organizacional do SDEJT-Mocuba é classificado como sendo razoável, isto quer dizer que, os funcionários se sentem insatisfatório.

Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar na dimensão de relacionamento interpessoal, os resultados mostram que este factor é razoável por existir compartilhamento de ideias entre colegas em alguns departamentos e quanto as condições de trabalho, dizer que são normais no SDEJT-Mocuba, visto visto algumas áreas vislumbra-se claramente as condições são péssimas.

Quanto a dimensão liderança, pode-se dizer que clima organizacional do SDEJT-Mocuba classifica-se de bom. Neste contexto, o relacionamento interpessoal pode também estar dependente ou influenciado pelas políticas de gestão de recursos humanos praticadas pois estas devem estar focadas ao nível de gestão do desempenho das equipas e não dos indivíduos.

Entretanto, os factores comunicação, o trabalho em equipa, benefícios sociais, treinamentos e melhoramento de salario são considerados como influenciadores no clima organizacional. O clima organizacional é importante para que os funcionários exerçam suas funções de maneira produtiva, no qual a organização ofereça um ambiente de trabalho favorável.

5.2. Sugestões

Terminado o trabalho, sugere-se ao SDEJT-Mocuba o seguinte:

- Que ampliem adopção de benefícios sociais ou reconhecimento no seio da organização como meio de promover a valorização dos colaboradores;
- Que pautem sempre na comunicação entre colegas ou grupos de trabalho como uma forma de superar certas dificuldades enfrentadas pela organização, no presente e no futuro;
- Que a liderança pautem na disseminação sempre dos valores e missão sob a qual gere a sua actividade de forma a incutir nos seus colaboradores o propósito da sua existência;

- Que os SDEJT-Mocuba inovem estratégias juntamente com os seus colaboradores para maximizar certos efeitos para um bom clima organizacional.

5.3. Referências Bibliográfica

- Azevedo, A. J D; Medeiros, M. P. M (2003). *Satisfação no trabalho*: um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte
- Barçante, L. C; Castro, G. C (1995). *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Begnami, M. L., e Zorzo, A (2013). *Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade*. (C. U. (UNIARARAS), Ed.)
- Carvalho, J. E (2002). Parte I - Pensar a Investigação - 1 - Meta-Aprendizagem do Conhecimento. Em J. E. Carvalho, *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I (2004). *Administração nos novos tempos*, 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora, ATLAS, São Paulo
- Chiavenato, I (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- Convenia. (2012). *Motivação no ambiente de trabalho*. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/motivacao-ambiente-trabalho/br.html>>. Acesso em: 11 Dez. 2021.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C (2007) *Fundamentos de metodologia científica*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C (2010). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. L (2005). *Administração*. 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fonseca, J. J. S (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gil, A. C (2002). *Projecto de Pesquisa*. 4ª Edição, Atlas, São Paulo.
- Gil, A. C (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* 5. ed. São Paulo:Atlas.
- Helford, M. C., Siemieniec, G. M., e Brown, V. R (2011). *Development of the Psychological Climate Inventory: Initial Scale Development*. Midwestern Psychological Association

- Henriques, M. d (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional*. *Dissertação de Mestrado em Psicologia na Especialização em Psicologia da Saúde*.
- Lakatos, E. M e Marconi, M. A (1999). *Metodologia Científica*: 7ª edição, São Paulo.
- Lakatos, E. M e Marconi, M. A (2011). *Fundamentos de metodologia científica*.
- Libâneo, J. C e Pimenta, S. G (1990). *Didática*: 1ª Edição; Cortez editora; São Paulo.
- Luz, R (2003). *Gestão de clima organizacional*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maitland, L. (2000). *Como Motivar Pessoas*. São Paulo: Nobel.
- Maximiniano, A. C. A (2002). *Teoria geral da Administração*: da revolução urbana á revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. S., & Campello, M (2006). Clima organizacional e o desempenho das Instituições. *XIII SIMPEP*, (s.p.), Bauru, São Paulo. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F (2010). *Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). *Organizational climate systems and psychological climate perceptions*: A cross-level study of climate-satisfaction relationships.
- Siqueira, M. M. M. (org) (2008). *Medidas do comportamento organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tachizawa, T; Ferreira, V. C. P; Fortunato, A. M (2004). *Gestão com pessoas*, 4ª ed. Rio de Janeiro.

Apêndice

GUIÃO DE QUESTIONARIO IRIGIDO AOS CHEFES DE REPARTIÇÃO

1. Carlos Alfredo Jivenaze Júnior, estudante do Curso de Mestrado em Administração Pública, no âmbito da elaboração do trabalho de fim de curso, na Universidade Católica de Moçambique – Extensão de Gurúè, foi organizado um guião de QUESTIONARIO para colecta de dados relativos **ao Clima Organizacional como Factor de Satisfação: Estudo de Caso Nos Serviços Distrital de Educação Juventude E Tecnologia – Mocuba (2020 - 2022)**. Os dados colectados serão usados para efeitos de Investigação Científica, cujas informações serão tratadas e usadas de forma confidencial.

2. Sexo

Masculino () Feminino ()

3. Idade

Menos de 25 anos (); de 25 a 35 anos (); de 36 a 45 anos (); mais de 45 anos ().

4. Como é que caracterizas o clima organizacional no SDEJT-Mocuba?

Satisfeito (); Insatisfeito (); Indiferente ().

5. Se sente comprometido com a Organização?

Sim (); Não ().

6. Qual é o Relacionamento interpessoal?

Bom (); Mau (); Razoável ().

7. Como é que caracterizas as condições no trabalho?

Boas (); Normais (); Péssimas ().

8. O que achas sobre a comunicação no SDEJT-Mocuba?

Bom (); Mau (); Razoável ().

9. O que achas sobre a Liderança?

Boa (); Não boa (); Indiferente ().

10. Quis são os Factores que influenciam o clima organizacional?

Individual ou grupal (); Melhor salario (); Treinamentos () Trabalho em equipa (); Benefícios sociais (); Comunicação ().

Fim

ANEXOS