

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE (UCM)
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO - BEIRA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS (MBA)

Santos Guidione José Simango

**TEMA: Percepção da Qualidade do Clima Organizacional e sua Influência
sobre o Desempenho dos Funcionários na Tongaat Hulett: Açucareira de
Moçambique**

Supervisor:

Prof. Ramires Mlucasse

Beira, Abril de 2018

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO - BEIRA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS (MBA)

**Tema: Percepção da Qualidade do Clima Organizacional e sua Influência sobre o
Desempenho dos Funcionários na Tongaat Hulett: Açucareira de Moçambique**

Dissertação submetida à Universidade
Católica de Moçambique para a obtenção
do grau de Mestrado em Gestão de
Empresa e Administração de negócios.

Autor:

SANTOS GUIDIONE JOSÉ SIMANGO

Supervisor:

Prof. Ramires A. Mlucasse

Beira, Abril 2018

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Santos Guidione José Simango**, declaro pela minha honra que este trabalho resulta da pesquisa por mim realizada para fins de obtenção do grau de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios, pela Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Economia e Gestão na Beira, e que o mesmo nunca foi antes submetido a nenhuma outra Universidade para obtenção de qualquer outro grau ou diploma.

A referência bibliográfica, sobre a qual me baseei, vem referenciada ao longo e no fim do trabalho.

Beira, Abril de 2018

O Estudante

O Supervisor

(Santos Guidione José Simango)

(Prof. Ramires Mlucasse)

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação de final de curso de Mestrado em Gestão de Empresa e Administração de Negócios aos meus pais (José Maruquire Simango e Rosa Macura), à minha esposa (Luisa Samuel) e as minhas filhas (Rosângela Emmaculada Santos Guidione, Egness Selin Santos Guidione e Lennah Esperança Santos Guidione) que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Neste momento derradeiro da conclusão do curso de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios, quero manifestar a minha mais humilde e profunda gratidão ao senhor Deus pela protecção durante os dois anos de condução nocturna de Mafambisse à Beira e vice-versa com saúde e alegria. A todos aqueles que, directa ou indirectamente, me deram o máximo da sua colaboração na realização deste curso e do trabalho de fim de curso.

Aos meus professores, por não terem poupado esforços e pela paciência que sempre manifestaram, o que permitiu que eu apreendesse, com certa intuição, os conteúdos das matérias ministradas.

Ao meu sempre sem *stress* tutor, Prof. Ramires Mlucasse, pela sua inteira disponibilidade e dedicação distinta à sua missão de tutor, o que incentivou, de forma particular, o mestrando para um trabalho apreciável.

À minha incansável esposa, Luisa Samuel, que soube envolver-me com o seu calor e encorajamento, alimentando-me de vontade e tenacidade de vencer esta batalha académica.

Não podia terminar este rosário de vénias de agradecimentos, sem evocar o nome das minhas entequeridas irmãs (Janett Ester José Simango e Helena Augusta José Simango) que tanto me incentivaram para a conclusão deste curso.

RESUMO

Este trabalho teve como objectivo colher percepções dos funcionários do sector agrícola da Açucareira de Moçambique sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho. Para a realização do diagnóstico, fez-se um inquérito de 44 questões abertas e uma questão aberta para análise que foi submetido a 328 funcionários dos diferentes departamentos da direcção de agricultura. A escolha das dimensões e do número de questões/perguntas por dimensão foram baseadas na combinação de vários autores (Bispo, 2006; Almeida & Ângelo, 2015; Borda, 2011; Fabris & Broc, 2016; Guimaraes, 2003; Rizzatti, 2002) e na percepção do autor deste trabalho sobre a importância destas variáveis na dinâmica organizacional da direcção de Agricultura na Açucareira de Moçambique daí que as dimensões e perguntas utilizadas foram compostas da seguinte maneira: Imagem da organização (3 perguntas/questões); Comprometimento com a organização (3 perguntas/questões); Condições de trabalho (3 perguntas/questões); Comunicação (6 perguntas/questões); Liderança (6 perguntas/questões); Relacionamento interpessoal (4 perguntas/questões); Reconhecimento (4 perguntas/questões); Políticas de Recursos humanos (7 perguntas/questões); Estrutura organizacional (5 perguntas/questões); e Salários (3 perguntas/questões). Para o processo de análise de dados quantitativos, extraídos do inquérito, optou-se por utilizar o Excel pela sua eficiência e domínio do autor no cálculo das variáveis de estatística descritiva e os resultados foram analisados com base em conteúdo e estatística descritiva numa abordagem de estudo de caso. Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar que em ordem decrescente em termos de sua sensibilidade sobre o clima organizacional, estes podem se ordenar da seguinte forma: Salários (3.3), Políticas de Recursos Humanos (2.9), reconhecimento (2.8), Estrutura Organizacional (2.7) e comunicação (2.5). Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar que os que mais foram classificados positivamente destacam-se em ordem crescente da seguinte forma: Imagem Organizacional (2.1), Condições de trabalho (2.2), Comprometimento Organizacional e Liderança (ambos com 2.3) e o relacionamento Interpessoal (2.4). Com base neste estudo, pode-se dizer que os colaboradores consideram que o clima organizacional da direcção da agricultura no geral é classificado como sendo intermediário, isto é, insatisfatório para um bom desempenho individual e colectivo. Com base neste estudo recomenda-se que: Se desenhe um plano de acção para maximizar os efeitos das questões classificadas de positivas; Se desenhe um plano de acção para minimizar os efeitos das questões classificadas de negativas; Se realizem estudos periódicos para aferir a efectividade dos planos de acção para melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Colaboradores, Percepção, Direcção de Agricultura.

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Clima Organizacional Global da Direcção de Agricultura.....	51
Gráfico 2: Clima Organizacional na Dimensão Imagem Organizacional	52
Gráfico 3: Clima Organizacional na Dimensão Comprometimento Organizacional	53
Gráfico 4: Clima Organizacional na Dimensão Condições de Trabalho	55
Gráfico 5: Clima Organizacional na Dimensão Comunicação	56
Gráfico 6: Clima Organizacional na Dimensão Liderança	57
Gráfico 7: Clima Organizacional na Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	58
Gráfico 8: Clima Organizacional na Dimensão Reconhecimento Organizacional.....	59
Gráfico 9: Clima Organizacional na Dimensão Política de Recursos Humanos	60
Gráfico 10: Clima Organizacional na Dimensão Estrutura Organizacional	61
Gráfico 11: Clima Organizacional na Dimensão Salários	62

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição dos funcionários permanentes em categoria e nível de gestão na direcção de Agricultura	47
Tabela 2: Amostra de funcionários permanentes com base na fórmula de Yamane na direcção de Agricultura	48

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	3
DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	6
Lista de Gráficos.....	7
Lista de Tabelas	8
ÍNDICE	9
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	12
1.1. Definição do Problema.....	13
1.2. Objectivos	14
1.2.1. Geral.....	14
1.2.2. Objectivos Específicos.....	14
1.3. Delimitação do Estudo	14
1.4. Limitação de Estudo	15
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. Revisão Teórica	16
2.1.1. Imagem da Organização.....	17
2.1.2. Comprometimento com a Organização.....	18
2.1.3. Condições de Trabalho.....	18
2.1.4. Comunicação.....	20
2.1.5. Liderança.....	20
2.1.6. Relacionamento Interpessoal	22
2.1.7. Reconhecimento.....	22
2.1.8. Políticas de Recursos Humanos	23
2.1.9. Estrutura Organizacional.....	23
2.1.10. Salários.....	24

2.2. Revisão Empírica	25
2.2.1. Imagem da Organização.....	25
2.2.2. Comprometimento com a Organização.....	25
2.2.3. Condições de Trabalho.....	26
2.2.4. Comunicação.....	27
2.2.5. Liderança.....	30
2.2.6. Relacionamento Interpessoal	32
2.2.7. Reconhecimento.....	32
2.2.8. Políticas de Recursos Humanos	33
2.2.9. Estrutura Organizacional.....	33
2.2.10. Salários.....	34
2.3. Revisão Focalizada	34
2.3.1. Comprometimento com a Organização.....	36
2.3.2. Condições de Trabalho.....	37
2.3.3. Comunicação.....	38
2.3.4. Liderança.....	41
2.3.5. Relacionamento Interpessoal	43
2.3.6. Políticas de Recursos Humanos	44
2.3.7. Salários.....	44
2.4. Resumo da Revisão da Literatura	45
CAPTULO 3: METODOLOGIA.....	46
3.1. Tipo de Pesquisa	46
3.2. População, Amostragem e recolha de dados.....	47
3.3. Processamento e análise de dados.....	50
CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1. Imagem da Organização.....	52
4.2. Comprometimento com a Organização.....	53
4.3. Condições de Trabalho	54
4.4. Comunicação.....	55

4.5. Liderança.....	56
4.6. Relacionamento Interpessoal	57
4.7. Reconhecimento.....	58
4.8. Políticas de Recursos Humanos	59
4.9. Estrutura Organizacional.....	61
4.10. Salários.....	62
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	64
5.1. Conclusões	64
5.2. Recomendações.....	65
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFIA.....	67

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se uma breve apresentação sobre o tema em estudo.

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; Luz, 2003; Soares, 2014). 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, 2006; Gomes, 2002; Rizzatti, 2002).

Mesmo com significativa diferenciação sobre a apreciação do clima organizacional, todos são unânimes em afirmar que 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 (Chiavenato, 2010; Luz, 2003; Soares, 2014; Bispo, 2006; Gomes, 2002; Rizzatti, 2002). Quanto maior for a motivação dos funcionários maior será a produtividade e o desempenho destes nas suas funções organizacionais e consequentemente maior será o sucesso das organizações (Beterman, 2011).

O desempenho dos funcionários é geralmente medido de forma objectiva, comparando os resultados obtidos com as metas quantitativas previamente estipuladas e acordadas. O desempenho das pessoas através da manifestação de comportamentos ou competências manifestadas pelos funcionários envolve certa subjectividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado. A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de erros vindo de preconceitos e outros factores entre o avaliador e o avaliado (Beterman, 2011; Barbosa, 1996; Soares, 2014; Globler, 2006).

Para que os funcionários desempenhem as suas actividades com um alto nível de produtividade e consequentemente aumento da produção empresarial, para além dos funcionários terem que estar munidos do saber, devem também estar munidos do querer que normalmente é cativado pelo nível de satisfação com o dia-a-dia da empresa (Soares, 2014; Globler, 2006). Porque o nível de

satisfação está comumente ligado ao clima organizacional, o presente trabalho pretende colher percepções dos funcionários do sector agrícola da Açucareira de Moçambique sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho de modo a responder a seguinte pergunta de estudo: Quais deverão ser os principais aspectos do clima organizacional que na percepção dos funcionários no geral influenciam o seu próprio desempenho individual e consequentemente o desempenho global da Açucareira de Moçambique?

1.1. Definição do Problema

A Tongaat Hulett (multi-internacional Sul Africana) adquiriu em 1995 a maioria das acções da Açucareira de Moçambique tomando vantagem no processo de privatização das empresas desencadeada pelo governo moçambicano (Elsterhuizen, 2011). A multi-internacional definiu como sua força motriz o sector agrícola, pois este, representa o produtor e fornecedor da matéria-prima para o fabrico do açúcar.

Pelas razões supracitadas, os novos investidores iniciaram as suas acções no sector agrícola adquirindo maquinaria necessária e recursos humanos necessários com objectivo de aumentar os rendimentos agrícolas de 26toneladas por hectares (tch) em 1989 para 53.7toneladas por hectares (tch) em 1999. Para além do aumento dos rendimentos, a multi-internacional também definiu como prioridade o aumento da produtividade da mão-de-obra saindo da casa dos 7000 para 5000 trabalhadores no período pico das actividades (Amadou, 2005) com vista a diminuir os custos de produção da empresa dado que 80% dos funcionários da empresa se encontram no sector agrícola.

Apesar das intervenções acima citadas, a empresa vem apresentando rendimentos que oscilam bastante mas sem nunca atingir as metas desejadas chegando mesmo até a atingir 57% da meta traçada para 1999 apesar do investimento planificado ter sido realizado na sua íntegra durante o período do projecto de reabilitação da empresa. O nível de produtividade também encontra-se

para além dos 5000 projectado uma vez que o número de trabalhadores encontra-se na casa dos 8000 no período pico de actividades (Amadou, 2005).

A fraca produtividade homem e o fraco desempenho agrícola em termos de rendimentos têm como consequências directas o baixo nível de produção do produto final (açúcar) e nos níveis de resultados económicos da firma (Hulett, 2016). Dado que vários autores apontam que o nível de produção empresarial está normalmente ligado ao alto nível de produtividade dos seus funcionários que depende do nível de satisfação destes com o dia-a-dia da empresa que mais uma vez é unanimemente designado como clima organizacional (Beterman, 2011; Barbosa, 1996; Soares, 2014; Globler, 2006) e pelo facto de se notar que nenhuma das anteriores intervenções teriam abordado este importante factor catalisador do desempenho empresarial, o presente trabalho propõe-se a procurar perceber se o clima organizacional da empresa não se encontra por detrás do mau desempenho desta importante firma nacional.

1.2. Objectivos

1.2.1. Geral

Como se teria dito anteriormente, o presente trabalho pretende colher e avaliar a percepções dos funcionários do sector agrícola da Açucareira de Moçambique sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho.

1.2.2. Objectivos Específicos

- ✓ Identificar as percepções, expectativas e aspirações dos funcionários para com a Açucareira de Moçambique;
- ✓ Classificar o clima organizacional da Açucareira de Moçambique e seus possíveis efeitos no desempenho geral da organização;
- ✓ Identificar pontos positivos e oportunidades de melhoria na Açucareira de Moçambique.

1.3. Delimitação do Estudo

O estudo realizou-se na Açucareira de Moçambique pelo facto desta empresa apresentar um dos menores resultados económicos dentre as empresas sob gestão da Tongaat Hulett em

Moçambique e como consequência disto há sinais claros de preocupação por parte do nível de gestão de topo que se caracterizam por altos níveis de rotatividade dos níveis médios de gestão em Mafambisse. Dado que até então, os problemas financeiros desta empresa não provêm do nível baixo de clientes mas sim de volumes de produção de açúcar que depende em grande medida do nível de produção da matéria-prima (cana de açúcar) que tem estado a níveis bastante a desejar, o estudo foi feito no sector agrícola sector este que chegou a ter três directores em menos de cinco anos (Hulett, 2016) para além de outras mudanças ao nível de gestão intermédia.

O estudo teve como variáveis dependentes a produtividade homem e a produção (tch) no sector agrícola dado que o desempenho agrícola é 70% dependente dos níveis de produtividade homem e estes por sua vez influenciam grandemente nos níveis de produção (Hulett, 2016). A variável independente do estudo foi o clima organizacional dado que o nível de produção empresarial depende muito do nível de produtividade e este aspecto é deveras catalisado por um dos pilares do clima organizacional designado de satisfação destes em função das percepções destes sobre o dia-a-dia da empresa (Beterman, 2011; Barbosa, 1996; Soares, 2014; Globler, 2006)

O estudo foi realizado como base em dados periódicos de 10 anos (2005 até 2015) pelo facto deste período poder abranger a campanha com maior (59.3tch em 2005) e menor (34tch em 2009) rendimento agrícola num período compreendido por 10 anos (Hulett, 2016).

1.4. Limitação de Estudo

O trabalho teve como limitações a destacar:

1. Os resultados provêm de dados brutos, daí algumas limitações em comparar estes resultados pois não foram encontrados resultados de estudos previamente feitos na mataria na mesma instituição;
2. Os resultados obtidos aqui não podem ser generalizados pois podem espelhar o clima organizacional naquele momento institucional.

CAPTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se e desenvolve-se a revisão da literatura baseando-se em termos e expressões pertinentes ao estudo.

2.1. Revisão Teórica

As actuais transformações no sector empresarial mundial (globalização), fazem com que os executivos de hoje ocupem o seu maior tempo na procura de melhores modelos estratégicos capazes de garantir melhores retornos financeiros a curto, médio e longo prazo e ainda tornar as suas respectivas organizações excepcionalmente competitivas e duradoiras (Santos, Coda & Mazzali, 2010). Apesar de notáveis esforços feitos na alteração de processos de trabalho e investimento em tecnologias melhoradas, estes aspectos apresentam-se insuficientes para a sobrevivência das organizações no mercado e por via disto, aspectos ligados as relações interpessoais ao nível pessoal e profissional (clima organizacional) tomam destaque na administração empresarial (Santos, Coda & Mazzali, 2010; Almeida, Silva, & Ângelo, 2015). O sucesso das organizações não depende somente de investimentos e eficiência dos processos mas sim é necessário entender que as organizações são compostas por pessoas responsáveis por planear, coordenar e executar acções em benefício das organizações (Santos, Coda & Mazzali, 2010).

Falar separadamente dos conceito de clima e cultura organizacional tem se tornando uma missão bastante difícil pois estes confundem-se bastante, fazendo mesmo que alguns autores refiram-se de clima organizacional quando pretendem referir se a cultura organizacional (Souza, 2014; Santos, Coda & Mazzali, 2010). A cultura é entendida como sendo o conjunto de valores (ética, transparência, inovação, etc.), ritos ou rituais (nas admissões, promoções, demissões, etc.), mitos e tabus (coisas proibidas) recorrentes e estabelecidas ao longo do tempo determinando assim o seu modo de ser e sua identidade. O clima representa-se pelo estado de ânimo dos funcionários de uma organização em um determinado momento (Souza, 2014; Souza, 2006).

Apesar de alguma diferenciação significativa sobre a apreciação do clima organizacional, muitos autores são unânimes em afirmar que o clima organizacional refere-se a percepção dos funcionários sobre vários aspectos organizacionais que influenciam o seu comportamento e o

grau de satisfação e consequentemente do desempenho individual e organizacional (Chiavenato, 2010; Soares, 2014; Bispo, 2006; Barbosa, 1996).

Ao avaliar-se as percepções dos funcionários existem vários modelos definidos pelos autores e que coincidem e divergem em relação as variáveis a compreender ou estudar. Os modelos são desenvolvidos e ajustados a realidades específicas do campo de acção de cada organização razão pela qual, a seguir são arrolados aqueles aspectos determinantes do clima organizacional já testados em áreas relacionadas ao campo de acção do presente estudo (Almeida, Silva, & Ângelo, 2015; Fabris & Broc, 2016; Guimarães, 2003) a destacar:

2.1.1. Imagem da Organização

A imagem representa o entendimento dos clientes, fornecedores e comunidade sobre a organização no mercado segundo opinião dos seus funcionários, isto é, o factor mais importante na formação da imagem e o publico interno e não externo. As organizações têm mais de uma maneira de perceber a sua imagem dependendo do público com o qual se pretende obter a imagem de forma mais clara possível e consistente. Para tal, o público pode ser os funcionários, os clientes, os fornecedores tanto como a comunidade com a qual a organização se relaciona (Fabris & Broc, 2016).

A imagem é o conjunto de percepções e sentimentos de diferentes variáveis que caracterizam a organização e quando esta é positiva, representa o prestígio da organização na sociedade ou comunidade e com base nisto a organização pode levar vantagem competitiva na atracção de clientes internos de qualidade, capacidade de influenciar leis relevantes e na capacidade de exercer poderes informais na comunidade. A imagem nem sempre representa a verdade mas sim aquilo que se sente ou acredita-se de ser verdade através dos mutáveis sistemas de valores mas determinando assim as organizações que se podem confiar na comunidade. A imagem das organizações pode proporcionar informações importantes na tomada de decisões que influenciam os níveis de produção, produtividade e consequentemente no desempenho global das organizações (Fabris & Broc, 2016; Souza, 2006).

Fabris & Broc (2016), na pesquisa de clima organizacional: estudo de caso de um restaurante do município de Itapiranfa Santa Catarina, concluíram que 100% dos colaboradores consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e uma empresa ética mas porem 14 indivíduos/funcionários afirmaram que não indicariam um amigo para trabalhar na empresa.

2.1.2. 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).

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).

2.1.3. Condições de Trabalho

Refere-se a condições de trabalho, ao conjunto de componentes ambientais interdependentes (horário de trabalho, vestuários, recursos disponíveis, instalações e local de trabalho) que facitem 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).

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 ergonómistas 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).

2.1.4. Comunicação

Este aspecto de comunicação pretende versar sobre a existência ou não de canais que possibilitem a participação dos funcionários nos assuntos organizacionais e forma em que esta comunicação é dirigida no que concerne a clareza e compreensibilidade das informações sobre o correcto desempenho das organizações (Guimarães, 2003; Souza, 2014; Galerani & Bastos, 2013). Para Guimarães (2003), com o avaliar da comunicação obtêm-se o grau de satisfação ou não satisfação dos funcionários com a divulgação de vários tipos de assuntos/factos/temas organizacionais enquanto para Almeida, Silva & Ângelo (2015), avaliar a comunicação é procurar saber se as pessoas/funcionários sentem-se livres ou com vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.

A presença e disponibilidade de um manual de normas, regras, políticas, missão e visão da organização aos funcionários da organização, representa um marco muito importante na interacção e comunicação entre os colaboradores das organizações (Almeida, Silva, & Ângelo, 2015; Fabris & Broc, 2016; Robbins, 2002).

2.1.5. Liderança

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).

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.

2.1.6. 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.

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).

2.1.7. Reconhecimento

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.

2.1.8. Políticas de Recursos Humanos

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 assegurar 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.

2.1.9. Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é a forma como as actividades são organizadas e distribuição autoritariamente desde os níveis mais baixos até a alta administração com vista a permitir um bom sistema de comunicação no processo de realização das actividades e o exercício da autoridade competente por cada membro da organização na busca dos objectivos organizacionais (Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Fabris & Broc, 2016).

Segundo Fabris & Broc (2016), as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais, interdependentes e que interagem entre si, a destacar:

- a) A diferenciação: divisão do trabalho e autoridade em departamentos ou subsistemas;
- b) A formalização: divisão do trabalho e autoridade em função de regras e regulamentos existentes;

- c) A centralização: divisão do trabalho e autoridade em função da localização e distribuição de autoridade; e
- d) A integração: divisão do trabalho e autoridade em função dos meios de coordenação.

2.1.10. Salários

Dado ao seu impacto sobre o nível de satisfação dos colaboradores a todos níveis, 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 que muitas organizações preferirem evitar abordar sobre o assunto (Souza, 2006; Almeida, Silva & Ângelo, 2015; Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012; Guimarães, 2003; Souza, 2014). Estudos nesta variável têm como principais objectivos:

- a) A percepção do nível de compatibilidade dos salários praticados pelas organizações relativamente aos praticados no mercado em áreas similares e a possibilidade de viver condignamente com os salários praticados;
- b) A percepção do equilíbrio salarial interno nos cargos de importância semelhante;
- c) A verificação das possibilidades de obter aumentos salariais e justiça na sua prática ou implementação;
- d) A percepção do impacto dos salários na atracção de talentos e na satisfação e fixação dos mesmos nas organizações;
- e) A verificação da clareza dos critérios de definição de planos de cargos e seus respectivos salários dentro das organizações.

Fabris & Broc (2016), na pesquisa de clima organizacional: estudo de caso de um restaurante do município de Itapiranfa Santa Catarina, concluíram que 75% dos funcionários encontram-se insatisfeitos e apenas 25% responderam sim quanto a satisfação salarial. No entanto, quando

questionados sobre como considera sua remuneração adequada ao trabalho que você faz 20% consideram bom, 75% regular e 5% ruim.

2.2. Revisão Empírica

O clima organizacional é definido como sendo as relações interpessoais que acontecem tanto ao nível pessoal ou profissional, constituindo assim um mecanismo de construção e sustentação de uma forma de estar na percepção dos diversos membros da equipe (Vieira, 2014).

2.2.1. Imagem da Organização

Criar e manter uma imagem positiva perante a comunidade através da identificação dos pontos fracos ou críticos com o objetivo de melhorá-los tem se tornando uma função indispensável e estratégica das organizações (Machado & Goulart, 2015).

A imagem é o conjunto de percepções e sentimentos de diferentes variáveis que caracterizam a organização e quando esta é positiva, representa o prestígio da organização na sociedade ou comunidade e com base nisso a organização pode levar vantagem competitiva na atração de clientes internos de qualidade, capacidade de influenciar leis relevantes e na capacidade de exercer poderes informais na comunidade. A imagem nem sempre representa a verdade mas sim aquilo que se sente ou acredita-se de ser verdade através dos mutáveis sistemas de valores mas determinando assim as organizações que se podem confiar na comunidade. A imagem das organizações pode proporcionar informações importantes na tomada de decisões que influenciam os níveis de produção, produtividade e conseqüentemente no desempenho global das organizações (Rizzatti, 2002).

2.2.2. Comprometimento com a Organização

Trata-se do sentimento dos diversos colaboradores relativamente a sua identificação com a organização, objetivos 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.

2.2.3. 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 (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).

2.2.4. Comunicação

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 perspectiva 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 perspectiva 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 Controle: quanto aos interesses, a perspectiva Tempo e Controle 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 Controle 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.

2.2.5. Liderança

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

e comparada principalmente a visão organizacional; os colaboradores tem 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 tem a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas 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 ate 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 lideres 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.
6. 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 circunstancias. 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).

2.2.6. Relacionamento Interpessoal

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).

2.2.7. Reconhecimento

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 criticas e advertências, as progressões são baseadas com bom trabalho e não em base em amizades, as politicas 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.

2.2.8. Políticas de Recursos Humanos

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 planejamento da utilização do potencial de um indivíduo, ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal (Machado & Goulart, 2015).

2.2.9. Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é a forma como as actividades são organizadas e distribuição autoritariamente desde os níveis mais baixos até a alta administração com vista permitir um bom sistema comunicação no processo de realização das actividades e o exercício da autoridade competente por cada membro da organização na busca dos objectivos organizacionais (Borda, 2011). Outrossim a estrutura organizacional pode ser vista de sentimentos dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho com muitas regras, regulamentos, procedimentos (Borda, 2011; Rizzatti, 2002).

2.2.10. Salários

Este factor refere a compatibilidade entre a remuneração recebida pelos colaboradores e as necessidades pessoais, responsabilidades e com o mercado de emprego em áreas similares (Vieira, 2014; Luz, 2003). Estudos nesta variável têm como principais objectivos:

- a) A percepção do nível de compatibilidade dos salários praticados pelas organizações relativamente aos praticados no mercado em áreas similares e a possibilidade de viver condignamente com os salários praticados;
- b) A percepção do equilíbrio salarial interno nos cargos de importância semelhante;
- c) A verificação das possibilidades de obter aumentos salariais e justiça na sua prática ou implementação;
- d) A percepção do impacto dos salários na atracção de talentos e na satisfação e fixação dos mesmos nas organizações;
- e) A verificação da clareza dos critérios de definição de planos de cargos e seus respectivos salários dentro das organizações.

Luz (2003) no seu trabalho de dissertação do curso de mestrado em sistemas de gestão da universidade federal fluminense, concluiu que 58% dos colaboradores manifestaram satisfação com os seus salários na empresa o que significa que cerca de 42% dos funcionários se encontram insatisfeitos com os seus salários.

2.3. Revisão Focalizada

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.

Não se pode falar de clima organizacional sem falar de cultura organizacional pois estes termos confundem-se bastante mas tem diferenças claras pois mudanças na cultura organizacional levam mais tempo, isto é, são mudanças bastante profundas enquanto mudanças no clima organizacional percebem-se facilmente pois são transitórias e podem ser geridas ou manipuladas a curto e médio prazo (Ramochande, 2012; Vique, 2015).

Yen (2003) subdivide as fases do clima organizacional em estagnante, aquiescente, autoritário, ambivalente e concretizador. Cada fase acima descrita apresenta distintos indicadores a destacar:

- a) A fase do clima estagnante é aquela em que os contribuintes raramente opinam, sugerem e tomam iniciativas; os gestores são pouco criativos, dificultam mais do que facilitam, fraca cooperação, baixa preocupação com erros de qualidade e resistência a mudanças.
- b) A fase do clima aquiescente é aquela em que os contribuintes são passivos, sem iniciativas, não há preocupação com resultados e encontram-se mais virados a soluções confortáveis e fracas.
- c) A fase do clima autoritário é aquela em que os gestores dão mais ordens que consultas e pedidos de opiniões, criticam e ameaçam mais, preocupados com resultados de curto prazo em detrimento dos de longo prazo e a comunicação é predominantemente de cima para baixo.
- d) A fase do clima ambivalente é aquele em que os gestores estimulam ideias mas apresentam falta de sequência, acompanhamento e controlo de planos.

O clima organizacional pode ser classificado de bom, razoável (aceitável) ou não aceitável; satisfatório ou insatisfatório (alta rotatividade, baixo desempenho, comprometimento dos funcionários, altas fofocas); favoráveis, desfavorável e neutros; e ainda de mais ou menos favorável, desfavorável e favorável (Vique, 2015).

O clima também pode ser classificado em tenso (pressão para cumprir normas rígidas), burocrático (punições e/ou demissões), tranquilo e confinante (aceitação dos afectos). Pode

também classificar-se em bom (fala muito bem da organização), o prejudicado (incomoda negative aos funcionários) e o fraco (fala muito bem da organização) (Ramochande, 2012).

Dentre os factores que afectam ou definem o clima organizacional destacam-se os seguintes factores:

2.3.1. Comprometimento com a Organização

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). Pareupe (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.

2.3.2. 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).

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 (Yen, 2003).

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 (Ramochande, 2012; Yen, 2003).

Segundo Ramochande (2012), 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).

2.3.3. Comunicação

A comunicação é percebida como sendo a disponibilidade e flexibilidade das informações entre e para trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações (Ramochande, 2012).

Para Yen (2003), a comunicação está subdividida em duas características e seis perspectivas distintas a destacar:

- l) Perspectiva de Dados: Quanto aos interesses, a perspectiva 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.
- m) 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.

- n) Perspectiva Aplicações, Funções ou Processos: Quanto aos interesses, a perspectiva 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.
- o) 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.
- p) 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.
- q) 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.
- r) 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.

- s) 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.
- t) 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.
- u) 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.
- v) 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.

2.3.4. Liderança

Ramochande (2012) 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.
6. 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.

Ramochande (2012) & Pitala (2016) aponta que quanto mais estilos um líder poder exhibir melhor é pois não existe um e único estilo funcional para todas circunstancias. 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.

Para Pitala (2016), liderança é um 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:

- d) 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.

- e) 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.
- f) 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.

2.3.5. Relacionamento Interpessoal

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).

2.3.6. 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).

2.3.7. Salários

Este factor refere a compatibilidade entre a remuneração recebida pelos colaboradores e as necessidades pessoais, responsabilidades e com o mercado de emprego em áreas similares (Ramochande, 2012). Estudos nesta variável têm como principais objectivos:

- a) A percepção do nível de compatibilidade dos salários praticados pelas organizações relativamente aos praticados no mercado em áreas similares e a possibilidade de viver condignamente com os salários praticados;
- b) A percepção do equilíbrio salarial interno nos cargos de importância semelhante;
- c) A verificação das possibilidades de obter aumentos salariais e justiça na sua prática ou implementação;
- d) A percepção do impacto dos salários na atracção de talentos e na satisfação e fixação dos mesmos nas organizações;
- e) A verificação da clareza dos critérios de definição de planos de cargos e seus respectivos salários dentro das organizações.

2.4. Resumo da Revisão da Literatura

Clima Organizacional é o conjunto de propriedade do ambiente organizacional percebidas ou vividas pelos colaboradores organizacionais e que comumente tende a definir a maneira de agir dos colaboradores perante a organização. O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona positiva e negativamente o comportamento dos seus membros, assim sendo, estes sentimentos partilhados ou não pelos membros, tende a afectar o desempenho do colectivo no geral.

O conjunto de sentimentos predominantes numa determinada organização relativamente aos aspectos técnicos, administrativos, económicos, emocionais e físicos, impactam nas relações interpessoais dos diversos colaboradores (gestores, funcionários e clientes). Assim sendo, existem inúmeros factores ou aspectos de clima organizacional que podem ser usados como indicadores do clima organizacional dependente de organização para organização e de pesquisador para pesquisador.

Colher percepções dos funcionários ou colaboradores sobre diversos factores de clima organizacional traz para as organizações um importante conhecimento sobre como as coisas andam na organização. Sabendo do momento empresarial e dos factores que apoquentam os colaboradores a partir do principal e único informante credível nas organizações, estratégias podem ser desenhadas com o intuito de melhorar os pontos negativos e porque não maximizar os pontos positivos.

Dentre os principais factores de clima organizacional que normalmente são medidos através de entrevistas ou/ou inquérito, destaca-se a imagem organizacional, a estrutura organizacional, as condições de trabalho, as políticas de recursos humanos, comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento, os salários, liderança e o comprometimento com a organização.

CAPTULO 3: METODOLOGIA

No presente capitulo, pressente-se fazer perceber como é que o trabalho foi realizado.

Para Richardson (1999) citado por Borda (2011) no seu trabalho de conclusão de estagio em recusos humanos, a metodologia difere-se dos métodos pelo facto destes serem os procedimentos e regras utilizadas num determinado método enquanto os métodos são os caminhos para se chegar a um determinado objectivo. O presente item refere-se a metodologia adoptada na realização do trabalho que se compreende pelo tipo de pesquisa; área de abrangência; forma de colecta, tratamento e análise dos dados.

3.1. Tipo de Pesquisa

O denominado estudo da percepção da qualidade do clima organizacional e sua influência sobre o desempenho dos funcionários da Tongaat Hulett: Açucareira de Moçambique, é uma pesquisa que visa demonstrar o diagnóstico de um ambiente empresarial com base em dados de uma amostra da empresa.

As pesquisas qualitativas na percepção de Malhota (2001) citado por Borda (2011), são estudos exploratórios não estruturadas, baseados em amostras pequenas que proporcionam *insight* e compreensão do contexto do problema. Para Roesch, (2007), pesquisa quantitativa descritiva procura obter informações sobre a população analisada enquanto Marconi & Lakatos (2006) realçam que este tipo de pesquisas tem como principal objective, analisar as características, factos, fenómenos e programas de uma organização.

Baseando-se nos pontos fortes e fracos dos diferentes tipos de pesquisa acima descritos e dado que o presente trabalho pretende diagnosticar o clima organizacional através de colheita de percepções dos funcionários, utilizou-se o tipo de pesquisa quantitativa descritiva tendo como suportes os pressupostos de Marconi & Lakatos (2006).

Estudo de caso é um modo de investigar e preservar a visão de um todo com características de vida real onde o investigador analisa a situação real e também encontra soluções reais (Yin, 2001). Pelo que acima se descreve sobre o estudo de caso e pelo facto de Roesch (2007), e Mattar (2001) citado por Borda (2011) serem unânimes na importância do estudo de caso para realçar o entendimento dos indivíduos sobre uma certa matéria, o presente trabalho usou o estudo de caso como uma das abordagens de estudo.

3.2. População, Amostragem e recolha de dados

A tabela 1 abaixo indica o número de trabalhadores permanentes na direcção de agricultura dado que estes são os dados pelos quais foi calculado o tamanho da amostra. O tamanho da amostra veio dos funcionários permanentes pois estes na percepção do autor são os mais determinantes do carácter dos sazonais e consequentemente do clima organizacional. Nesta vertente o tamanho da população é de 1794 trabalhadores dos quais 23 do nível de gestão, 101 do nível de supervisão e 1670 do nível de execução das actividades.

Tabela 1: Distribuição dos funcionários permanentes em categoria e nível de gestão na direcção de Agricultura

	Nível dos trabalhadores na empresa			
	Gestão (> C5)	Supervisão (B5-C5)	Excussão (< B5)	Total
Admin	3	3	7	13
Maf Ops I	3	10	470	483
Maf Ops II	4	9	444	457
Lam Ops	4	30	493	527
Serviços	3	36	164	203
Agronomia	4	6	55	65
Cane Supply	2	7	37	46
Total Agric	23	101	1670	1794

Com o universo populacional de 1794 (tabela 1) e com base na fórmula de Yamane¹ de 1967 fez-se o cálculo do tamanho da amostra chegando assim a uma amostra de 328 funcionários por inquirir tal como ilustra a tabela 2 (Bowerman & O'Connell, 2001; Wisniewski & Stead, 1996).

1. $n = \frac{N}{1+(nível\ de\ precisão)^2}$; Onde n é o tamanho da amostra e N o tamanho da população (Universo).

Tabela 2: Amostra de funcionários permanentes com base na fórmula de Yamane na direcção de Agricultura

	Amostragem com nível de precisão de 5%			
	Gestão (> C5)	Supervisão (B5-C5)	Excussão (< B5)	Total
Admin	1.0	1.0	1.0	3.0
Maf Ops I	1.0	2.0	85.0	88.0
Maf Ops II	1.0	2.0	80.0	83.0
Lam Ops	1.0	6.0	90.0	97.0
Serviços	1.0	6.0	30.0	37.0
Agronomia	1.0	1.0	10.0	12.0
Cane Supply	1.0	1.0	6.0	8.0
Total Agric	7.0	19.0	302.0	328.0

Os 328 inquiridos foram subdivididos em 7 funcionários do nível de gestão, 19 do nível de supervisão e 302 do nível de execução de tal forma que cada nível seja devidamente representado. Os dados foram colhidos traves de um inquérito de 44 perguntas/questões fechadas e uma aberta totalizando assim 45 questões que segundo Marconi & Lakatos (2006), as questões foram respondidas em escrito pelo entrevistado sem a presença do entrevistador. Roesch (2007), também realça que o questionário tem a principal função de identificar a opinião ou preferência dos entrevistados.

As questões foram de múltipla escolha, onde cada inquirido tinha que escolher a resposta que achar identificar-se melhor com a sua pessoa dada as suas percepções. Para facilitar o cálculo estatístico, as respostas foram legendadas/codificadas da seguinte maneira:

1. Muito bom;
2. Bom;
3. Mediano;
4. Mau; e
5. Muito mau.

As 44 perguntas/questões foram subdivididas de forma desigual em 10 dimensões de clima organizacional da maneira a destacar:

1. Imagem da organização (3 perguntas/questões);
2. Comprometimento com a organização (3 perguntas/questões);
3. Condições de trabalho (3 perguntas/questões);
4. Comunicação (6 perguntas/questões)
5. Liderança (6 perguntas/questões);
6. Relacionamento interpessoal (4 perguntas/questões);
7. Reconhecimento (4 perguntas/questões);
8. Políticas de Recursos humanos (7 perguntas/questões);
9. Estrutura organizacional (5 perguntas/questões); e
10. Salários (3 perguntas/questões).

A escolha das dimensões e do número de questões/perguntas por dimensão foram baseadas na combinação de vários autores (Bispo, 2006; Almeida & Ângelo, 2015; Borda, 2011; Fabris & Broc, 2016; Guimaraes, 2003; Rizzatti, 2002) e na percepção do autor sobre a importância destas variáveis na dinâmica organizacional da direcção de Agricultura na Açucareira de Moçambique.

3.3. Processamento e análise de dados

Para o processo de análise de dados quantitativos, extraídos do inquérito, optou-se por utilizar o Excel pela sua eficiência no cálculo das variáveis de estatística descritiva e os resultados foram analisados com base em conteúdo e estatística descritiva virada a médias ponderadas do clima.

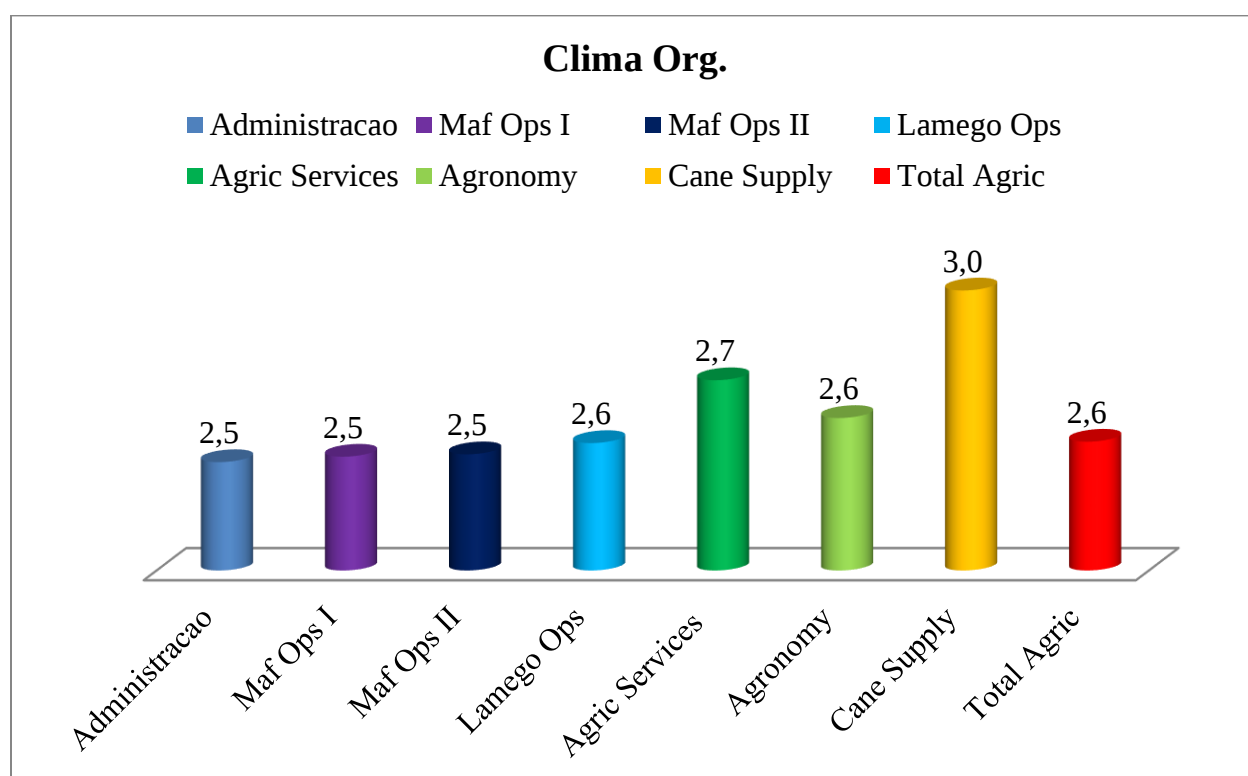
Quanto a análise de conteúdo, Roesch (2007), reitera que o pesquisador deve observar com profundidade e explicando com competência o que foi dito e ainda deve ser sentível para identificar mensagens não escritas ou verbais. Quanto a análise foi utilizada a estatística descritiva que para Roesch (2007), procura obter informações sobre a população analisada, um grupo de trabalho, funcionando assim como um levantamento de opiniões. Guimaraes (2003) e Borda (2011) concordando com Roesch (2007), dizem que a estatística descritiva descreve as características do grupo de trabalho, organizando e diagnosticando através de dados numéricos problemas de comportamento individual e colectivo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, o trabalho apresenta os resultados e sua discussão de tal forma que se chegue as conclusões do trabalho.

Com base neste estudo, pode-se dizer que os colaboradores consideram que o clima organizacional da direcção da agricultura no geral não é bom e nem mau pois encontra-se no nível 2.6, isto é, classificado como sendo intermediário (Gráfico 1).

Gráfico 1: Clima Organizacional Global da Direcção de Agricultura



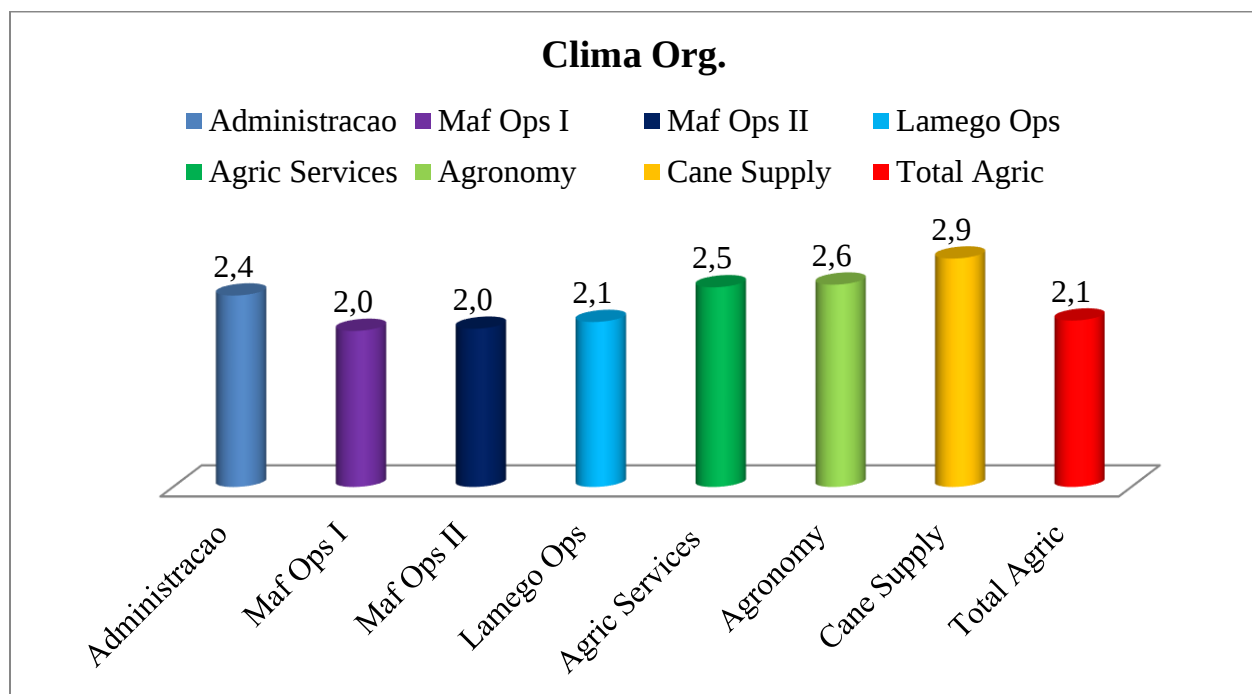
Contrariamente ao que é desejado, os resultados mostram claramente que os colaboradores não se encontram satisfeitos com o clima organizacional da direcção de agricultura. Por todos departamentos da direcção, nota-se uma unanimidade em classificar o clima geral de mediano, isto é, não bom e nem mau mas insatisfatório para um bom desempenho individual e colectivo.

Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar que em ordem decrescente em termos de sua sensibilidade sobre o clima organizacional, estes podem se ordenar da seguinte forma: Salários (3.3), Políticas de Recursos Humanos (2.9), reconhecimento (2.8), Estrutura Organizacional (2.7) e comunicação (2.5).

4.1. Imagem da Organização

Apesar do clima organizacional global classificar-se de mediano, quanto a imagem organizacional, o clima organizacional da direcção de agricultura é bom segundo classificam os seus colaboradores arrolados neste estudo (Gráfico 2).

Gráfico 2: Clima Organizacional na Dimensão Imagem Organizacional



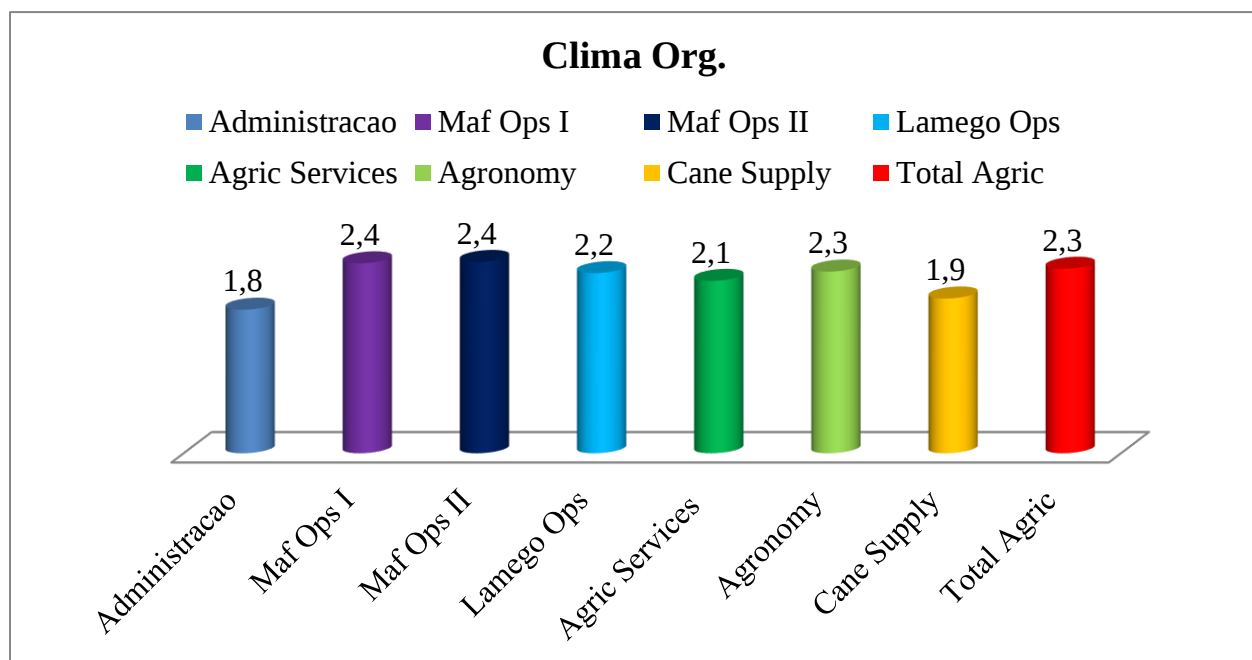
O facto da imagem organizacional da direcção de agricultura classificar-se de boa, não quer dizer que todos sectores do departamento contribuem igualmente pois existem departamentos com imagem organizacional mediana tal como ilustra o gráfico 2 sobre os departamentos de Cane supply, Agronomy e Agric Services. Os resultados medianos nestes departamentos são influenciados pelos seguintes factores:

- ✓ O departamento de Cane supply classificou de má a contribuição da empresa no desenvolvimento local enquanto os departamentos de Agronomy e Agric Services classificaram este factor de mediano;

4.2. Comprometimento com a Organização

Unanimemente, todos departamentos da classificaram o seu comprometimento com a organização de bom (Gráfico 3). Este aspecto é deveras importante pois pode ser usado como uma mais-valia para a resolução doutras dimensões consideradas preocupações por este estudo pois 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.

Gráfico 3: Clima Organizacional na Dimensão Comprometimento Organizacional

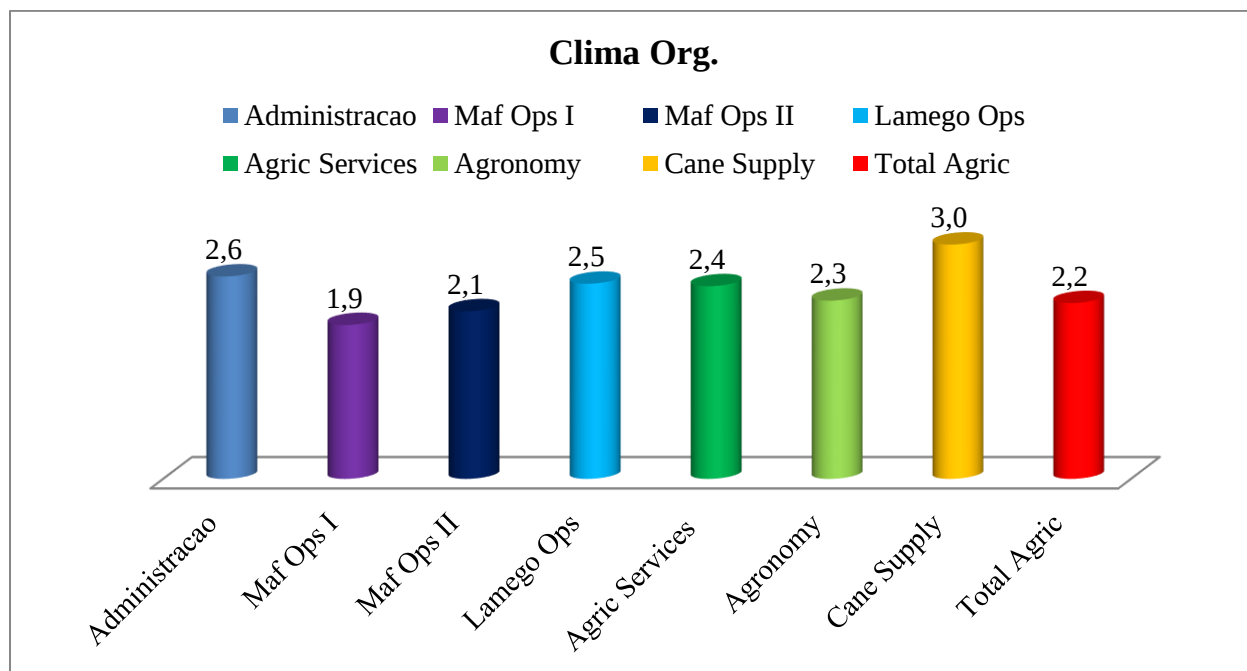


4.3. Condições de Trabalho

Quanto as condições de trabalho, o clima organizacional da direcção de agricultura foram classificadas de boas pelos funcionários em geral (Gráfico 4). Apesar desta aceitável classificação geral, vislumbra-se claramente que os departamentos de Cane Supply, Lamego Ops e Administração classificam as condições de trabalho de medianas. Os resultados medianos nestes departamentos são influenciados pelos seguintes factores:

- ✓ O departamento de Cane supply classifica de mau o seu nível de satisfação pelas condições de trabalho (espaço, Instalações, Mobiliários, Sanitários, transporte e higiene), e também classifica de mediano o nível de preocupação da empresa com a sua integridade física;
- ✓ Os departamentos de Administração e Lamego Ops classificam de mediano o seu nível de satisfação pelas condições de trabalho (espaço, Instalações, Mobiliários, Sanitários, transporte e higiene);
- ✓ O departamento de Administração classifica de mediano o nível de preocupação da empresa com a sua integridade física;

Gráfico 4: Clima Organizacional na Dimensão Condições de Trabalho



4.4. Comunicação

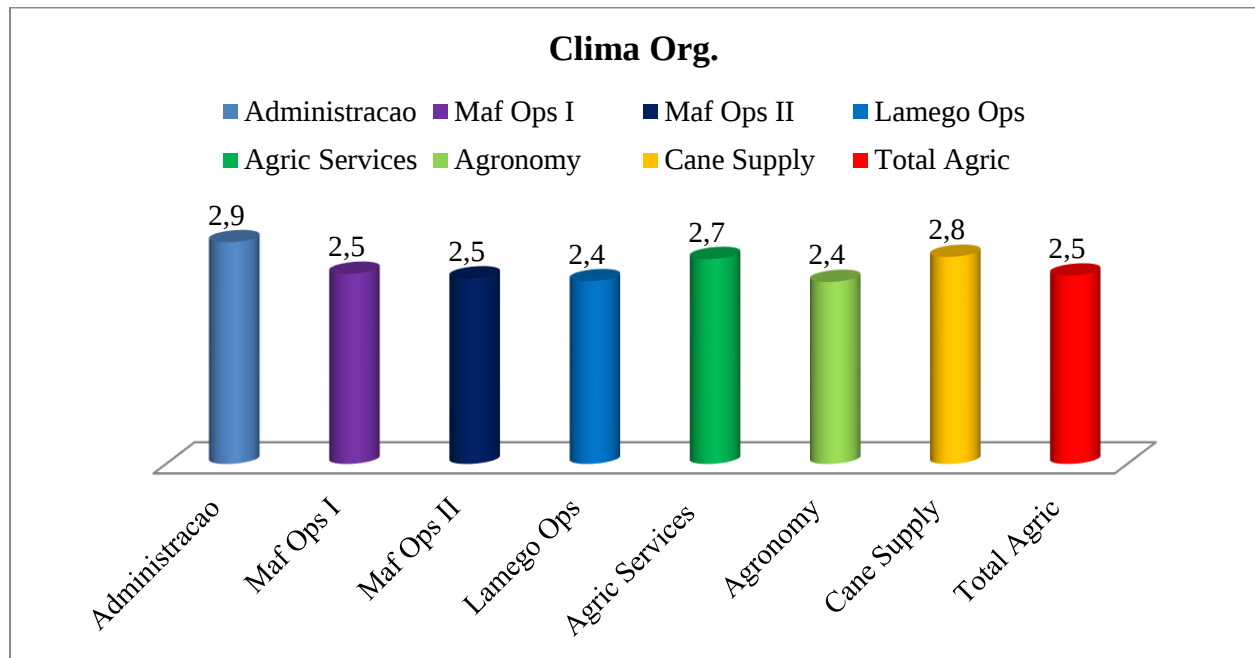
Quanto a esta importantíssima dimensão de clima organizacional (Rizzatti, 2002; Machado & Goulart, 2015), os colaboradores da direcção de agricultura classificaram a direcção de mediana o que comunga com a classificação global feita pelos mesmos. Com base neste estudo, pode-se verificar que fora dos departamentos de Agronomy e Lamego Ops que classificam esta dimensão de boa, o remanescente dos departamentos são unânimes classificar esta dimensão de mediana (Gráfico 5). Para esta classificação, os departamentos de Administração, Maf Ops I, Maf Ops II, Agric Services, Agronomy e Cane Supply são unânimes em classificar de medianos s seguintes aspectos:

- ✓ Nível de conhecimento que existe sobre os objectivos, metas, receitas, despesas e lucro departamental; e
- ✓ Nível de facilidade que existe para falar-se com os seus superiores hierárquicos.

Guimaraes (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 afinco pois pode deitar a baixo um bom trabalho organizacional.

Gráfico 5: Clima Organizacional na Dimensão Comunicação

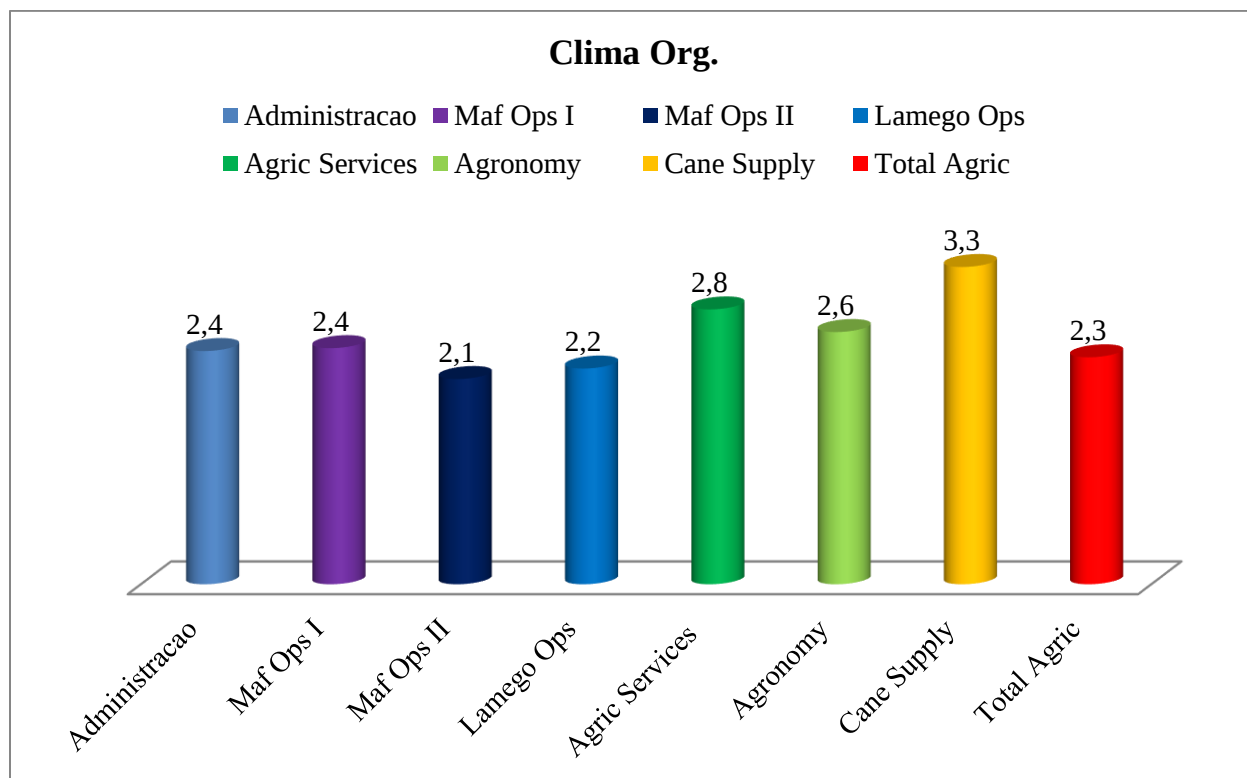


4.5. Liderança

Quanto a dimensão liderança, pode-se dizer que clima organizacional da direcção de agricultura classifica-se de bom segundo dados gerais facultados pelos inquiridos neste estudo (Gráfico 6). Apesar desta aceitável classificação geral, vislumbra-se claramente que os departamentos de Cane Supply, Agronomy e Agric Service classificam as suas respectivas lideranças de medianas. Os resultados medianos nestes departamentos são influenciados pelos seguintes factores:

- ✓ O departamento de Cane supply classifica de mau o nível do seu respectivo chefe em incentivar e motivar subordinados tanto como a justeza das criticas e elogios aos subordinados;
- ✓ Os departamentos de Cane Supply, Agronomy e Agric Service são unânimes em classificar de mediano o nível de consulta executado pelos superiores hierárquico nos processos de decisão, o nível de honestidade e credibilidade dos superiores e a capacidade de resolução de problemas diversos pelos superiores imediatos;

Gráfico 6: Clima Organizacional na Dimensão Liderança



4.6. Relacionamento Interpessoal

Quanto a esta dimensão do clima organizacional pode-se afirmar que o relacionamento interpessoal da direcção de agricultura é geralmente bom mas é de salientar que os departamentos de Cane Supply, Lamego Ops e Maf Ops II, classificam o relacionamento interpessoal de mediano (Gráfico 7).

Na base em dados dos departamentos de Cane Supply, Lamego Ops e Maf Ops II, os aspectos que notabilizaram de importantes para esta classificação destacam-se:

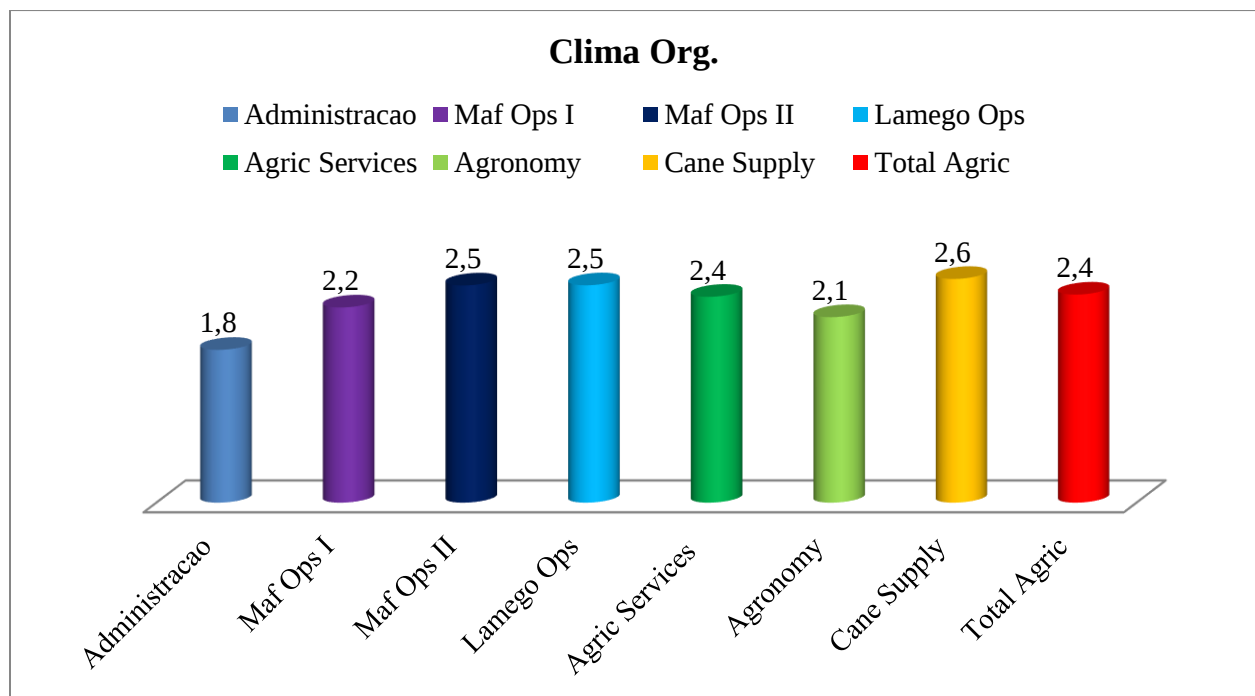
- ✓ O nível de realização de eventos de confraternização no sector de trabalho; e
- ✓ O nível de cooperação entre o seu sector com outros sectores do mesmo departamento.

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)

Gráfico 7: Clima Organizacional na Dimensão Relacionamento Interpessoal



4.7. Reconhecimento

Quanto ao factor/dimensão reconhecimento, os colaboradores são praticamente unânimes em classificar o clima de mediano com apenas um e único departamento a classificar este aspecto de mau (Gráfico 8).

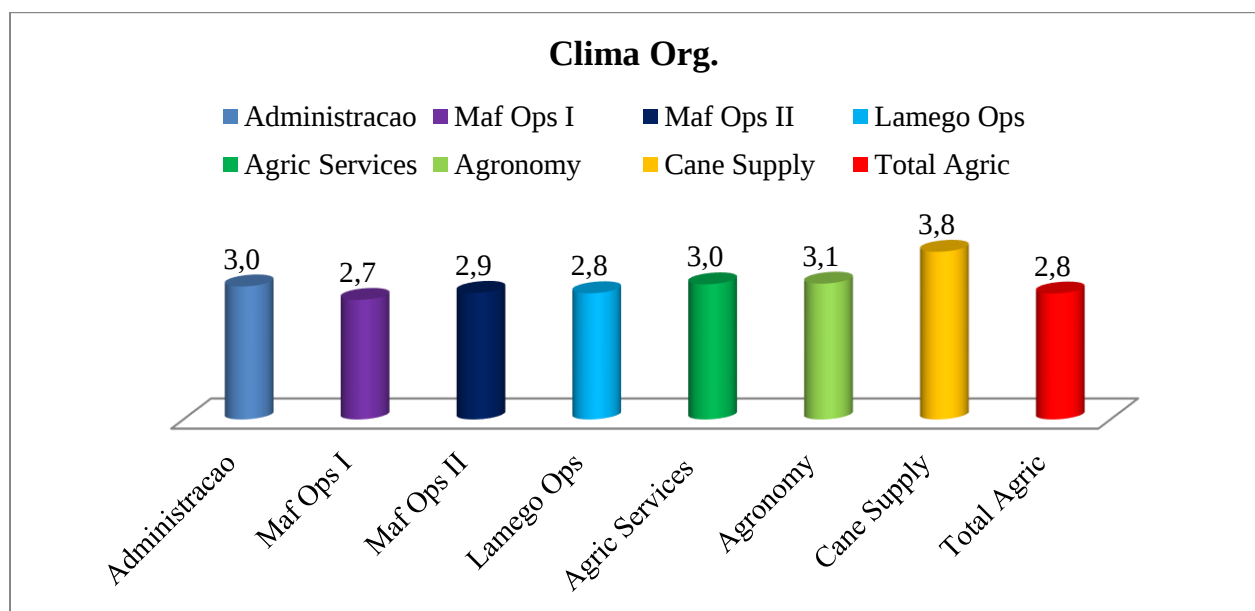
O departamento de Cane Supply classifica de mau os aspectos preocupação da empresa em qualificar e proporcionar crescimento profissional dos funcionários tanto como o nível de

encorajamento aos funcionários que realizam trabalhos excepcionalmente ou os que descobrem soluções de grandes problemas. O mesmo departamento classifica de muito mau a justeza dos critérios usados para promoções dos funcionários do departamento.

Com excepção do departamento de Cane Supply, todos departamentos são unânimes em classificar de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ A justeza dos critérios usados para promoções dos funcionários nos departamentos;
- ✓ A preocupação dos departamentos em qualificar e proporcionar crescimento profissional dos funcionários; e
- ✓ O encorajamento aos funcionários que realizam trabalhos excepcionalmente ou os que descobrem soluções de grandes problemas.

Gráfico 8: Clima Organizacional na Dimensão Reconhecimento Organizacional



4.8. Políticas de Recursos Humanos

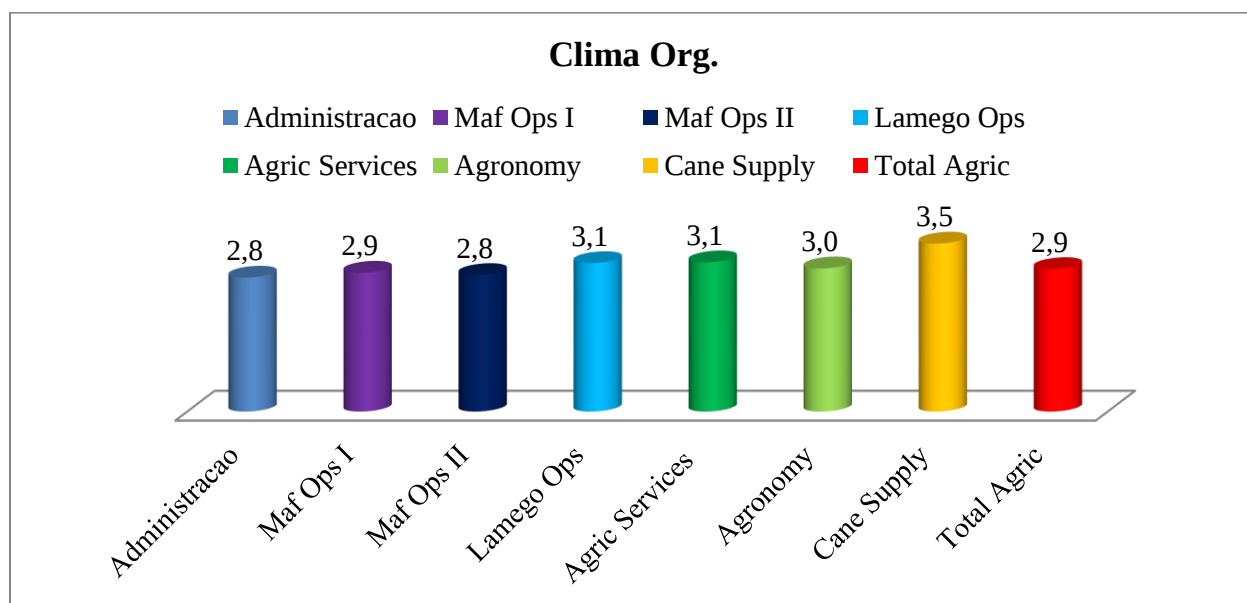
Quanto a dimensão reconhecimento, os colaboradores são praticamente unânimes em classificar o clima de mediano com apenas um e único departamento (Cane Supply) a classificar este aspecto de mau (Gráfico 9).

O departamento de Cane Supply classifica de mau os aspectos funcionalidade e efectividade dos órgãos sindicais, as políticas de atribuição de móveis e imóveis, política de assistência funerária e a política de adiantamento salarial em casos de necessidades.

Com excepção do departamento de Cane Supply, todos departamentos são unânimes em classificar de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ As políticas de adiantamento salarial em casos de necessidades;
- ✓ A transparência e justeza do sistema de avaliação individual de desempenho;
- ✓ A política de formação e progressão;
- ✓ A funcionalidade e efectividade dos órgãos sindicais;
- ✓ A política de atribuição de móveis e imóveis; e
- ✓ A política de assistência funerária.

Gráfico 9: Clima Organizacional na Dimensão Política de Recursos Humanos



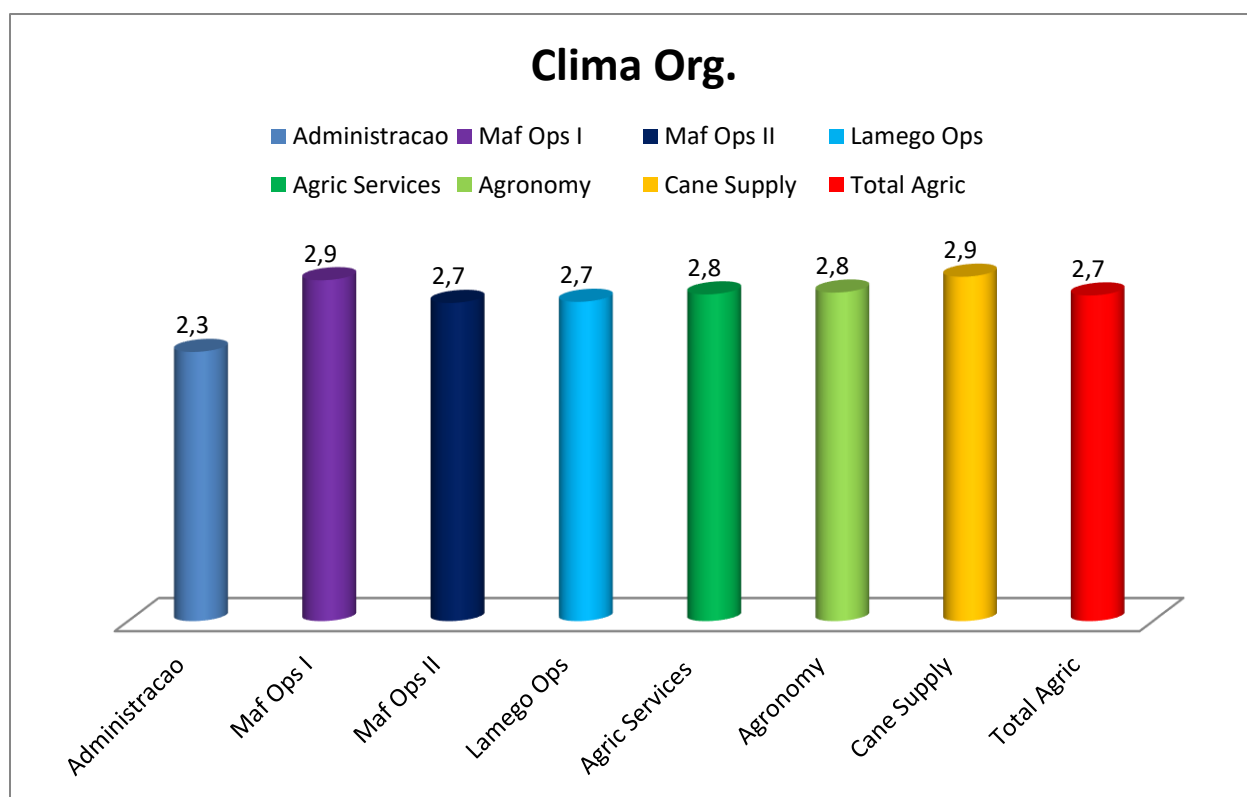
4.9. Estrutura Organizacional

Quanto a dimensão estrutura organizacional, os colaboradores são praticamente unânimes em classificar o clima de mediano com apenas um e único departamento (Administração) a classificar este aspecto de bom (Gráfico 10).

Com exceção do departamento de Administração, todos departamentos são unânimes em classificar de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ A estrutura empresarial quanto a sua influência sobre a produção e produtividade;
- ✓ A definição de cargos e tarefas na empresa; e
- ✓ A frequência de mudanças no quadro pessoal.

Gráfico 10: Clima Organizacional na Dimensão Estrutura Organizacional



4.10. Salários

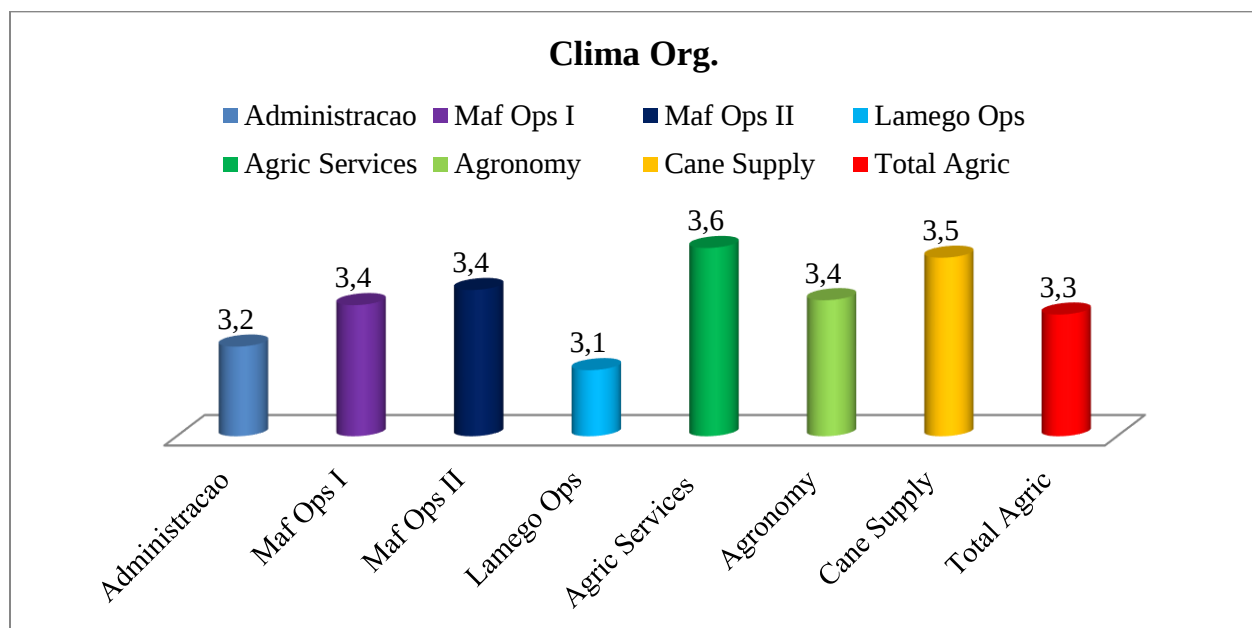
Em termos gerais, esta dimensão de clima organizacional classifica-se de mediano conforme dados deste trabalho de percepção dos colaboradores. Apesar de este aspecto ser classificado de mediano no geral, os departamentos de Cane Supply e Agric Services classificam este importante aspecto de mau (Gráfico 11).

Com excepção do factor preocupação da empresa em pagar melhor aquele que trabalha mais e melhor, os departamentos de Cane Supply e Agric Services classificam de mau os aspectos clareza e justeza da política salarial e ainda os salários predicados no departamento relativamente aos praticados por empresas similares ou do mesmo ramo.

Os departamentos de Agronomy, Lamego Ops, Maf Ops I, Maf Ops II e Administração são unânimes em classificar todos aspectos da dimensão salarial de medianos a destacar:

- ✓ A clareza e justeza da política salarial;
- ✓ A preocupação dos departamentos em pagar melhor aquele que trabalha mais e melhor; e
- ✓ Os salários predicados no departamento relativamente aos praticados por empresas similares ou do mesmo ramo.

Gráfico 11: Clima Organizacional na Dimensão Salários



Guimaraes (2003) e Medeiros, Alves & Ribeiro (2012), ao analisar o salário no âmbito do clima organizacional, defendem que deve-se ter em conta a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações e este estudo não provou o contrario pois este parece ser uma das poucas dimensões estudadas a produzir um incrível nível de coerência de percepções.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo do trabalho, apresentam-se as conclusões do estudo que permitem fazer possíveis recomendações.

5.1. Conclusões

Com base neste estudo, pode-se dizer que os colaboradores consideram que o clima organizacional da direcção da agricultura no geral é classificado como sendo intermediário, isto é, insatisfatório para um bom desempenho individual e colectivo.

Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar que em ordem decrescente em termos de sua sensibilidade sobre o clima organizacional, estes podem se ordenar da seguinte forma: Salários (3.3), Políticas de Recursos Humanos (2.9), reconhecimento (2.8), Estrutura Organizacional (2.7) e comunicação (2.5).

Dentro das diferentes dimensões estudadas, deve-se salientar que os que mais foram classificados positivamente destacam-se em ordem crescente da seguinte forma: Imagem Organizacional (2.1), Condições de trabalho (2.2), Comprometimento Organizacional e Liderança (ambos com 2.3) e o relacionamento Interpessoal (2.4).

Na dimensão comunicação, os colaboradores classificam de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ Nível de conhecimento que existe sobre os objectivos, metas, receitas, despesas e lucro departamental; e
- ✓ Nível de facilidade que existe para falar-se com os seus superiores hierárquicos.

Na dimensão reconhecimento, os departamentos classificam de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ A justeza dos critérios usados para promoções dos funcionários nos departamentos;
- ✓ A preocupação dos departamentos em qualificar e proporcionar crescimento profissional dos funcionários; e
- ✓ O encorajamento aos funcionários que realizam trabalhos excepcionalmente ou os que descobrem soluções de grandes problemas.

Na dimensão política de recursos humanos, os departamentos classificam de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ As políticas de adiantamento salarial em casos de necessidades;
- ✓ A transparência e justeza do sistema de avaliação individual de desempenho;
- ✓ A política de formação e progressão;
- ✓ A funcionalidade e efectividade dos órgãos sindicais;
- ✓ A política de atribuição de móveis e imóveis; e
- ✓ A política de assistência funerária.

Na dimensão estrutura organizacional, os departamentos classificam de medianos os seguintes aspectos:

- ✓ A estrutura empresarial quanto a sua influência sobre a produção e produtividade;
- ✓ A definição de cargos e tarefas na empresa; e
- ✓ A frequência de mudanças no quadro pessoal.

Na dimensão salários, os departamentos classificam todos aspectos desta dimensão de medianos a destacar:

- ✓ A clareza e justeza da política salarial;
- ✓ A preocupação dos departamentos em pagar melhor aquele que trabalha mais e melhor; e
- ✓ Os salários predados no departamento relativamente aos praticados por empresas similares ou do mesmo ramo.

5.2.Recomendações

Dado que com base neste estudo, conclui-se que o clima organizacional geral da direcção da agricultura é intermediário, isto é, insatisfatório para um bom desempenho individual e colectivo, deste estudo recomenda-se o seguinte:

- ✓ Os resultados deste estudo devem ser comunicados aos seus respectivos colaboradores;
- ✓ Os responsáveis organizacionais juntamente com os seus colaboradores devem desenhar estratégias ou plano de acção para maximizar os efeitos das dimensões apontadas de

favoráveis a um bom clima organizacional a destacar as dimensões Imagem Organizacional (2.1), Condições de trabalho (2.2), Comprometimento Organizacional e Liderança (ambos com 2.3) e o relacionamento Interpessoal (2.4);

- ✓ Os responsáveis organizacionais juntamente com os seus colaboradores devem desenhar estratégias ou plano de acção para minimizar os efeitos das dimensões apontadas de desfavoráveis para um bom clima organizacional a destacar as dimensões Salários (3.3), Políticas de Recursos Humanos (2.9), reconhecimento (2.8), Estrutura Organizacional (2.7) e comunicação (2.5);
- ✓ Estudos periódicos devem ser realizados para aferir o impacto das estratégias aplicadas sobre a melhoria do clima organizacional actual no geral.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. N., Silva, J. C., & Ângelo, H. (2015). Clima Organizacional em uma Empresa Ligada ao Agronegócio. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão* , 56-66.

Amadou, I. (2005). *Mafambisse Sugar Rehabilitation Project Completion Report*. Maputo: African Development Bank.

Barbosa, L. (1996). Meritocracia à Brasileira: O que é Desempenho no Brasil. *Revista do Serviço Público (RSP)* , 45.

Beterman, T. S. (2011). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill International.

Bispo, C. A. (2006). *Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional*. Pirassununga: Produção EESC-USP.

Borda, R. d. (2011). *Diagnóstico de Clima Organizacional no Sector Operacional da Avícola Polastri LTDA.EPP*. Itajai: Universidade do Vale do ITAJAI-UNIVALI.

Bowerman, B. L., & O'Connell, R. T. (2001). *Business Statistics in Practice*. New York: MacGraw-Hill.

Brandão, H., Zimmer, M., Pereira, C., Marques, F., Costa, Helder, et al. (2006). Gestão de Desempenho por Competências: Integrando a gestão por Competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 Graus. *Revista de Administração Pública (RAP)* , 24.

Búfalo, I. (2001). *A privatização como processo de mudança organizacional e seus custos psicológicos-estudo de caso: a privatização de três hotéis da cidade de maputo*. Maputo: ESCJS/ISPU.

Castanheira, V. (2003). *A influência dos processos de comunicação organizacional na motivação dos trabalhadores: o caso do grupo modal*. Maputo: ISPU.

Chemane, A. (2006). *Práticas de liderança e comprometimento organizacional: um estudo do ministério de planificação e desenvolvimento*. Maputo: ESCJS/ISPU.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

De Oliveira, P. M.-F. (Jan./Jul. de 2005). www.rae.com.br/eletronica. Obtido em 27 de July de 2017, de www.rae.com.br/eletronica:
[http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS](http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volu)
&Volu

Elsterhuizen, D. Z. (2011). *Sugar Annual Report*. Pretoria: GAIN Report.

Fabris, A. J., & Broc, A. V. (2016). *Pesquisa de Clima Organizacional: Estudo de Caso de um Restaurante de Itapiranga Santa Catarina*. Santa Catarina: Inovagro.

Galerani, G., & Bastos, A. (2013). Comunicação Interna Estratégica: a experiência da empresa. *Organicom* , 168.

Globler, P. A. (2006). *Human Resources Management in South Agrica*. Singapore: South-Western.

Gomes, F. R. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas-RAE* , 95-103.

Guimaraes, M. C. (2003). *Clima Organizacional na Empresa Rural*. Brasília: Instituto de Ensino Superior Cenecista.

Hulett, T. (2016). *Integrated Annual Report: Value Creation for all Stakeholders Through an all-Inclusive Approach to Growth and Development*. Durban: Tongaat Hulett.

Kegode, P. (2015). *Açúcar em Moçambique: Equilibrar Competitiviodade com Protecionismo*. Maputo: USAID-SPEED for Better Business Environment.

Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional:Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade de Rio de Janeiro*. Niterói: Universidade Federal Fluminense.

Machado, M. A., & Goulart, A. M. (2015). *Análise de Clima Organizacional: Estudo de Caso em uma Agência Bancaria*. Itajubá: Agência Bancaria.

Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.

Mariotti, D. F. (2004). *Confiança e Desempenho Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do Sector de Agronegócio*. Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS.

Medeiros, R., Alves, R., & Ribeiro, S. (2012). TURNOVER: Uma Análise dos Factores que Contribuem para a Adesão de Sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio LTDA. *Connexio* , 115.

Milisse, A. L. (2007). *Impacto do sistema de gestão de recursos humanos da função pública no tipo de comprometimento organizacional dos funcionários do ministério das obras públicas e habitação*. Maputo: ESCJS/ISPU.

Pangaia, M. (2005). *Factores que concorrem para aproximação ou afastamento de técnicos superiores à direcção nacional de águas*. Maputo: ESCJS/ISPU.

Parrupe, M. (2006). *A liderança e o seu impacto no clima organizacional do conselho municipal de maputo*. Maputo: ESCJS/ISPU.

Pitala, D. D. (2016). *Análise do Papel da Liderança na Gestão de Pessoas para o Alcance do Desenvolvimento Organizacional: Caso Moçambique Leaf Tobacco (MLT) Cidade de Tete 2012-2014*. Tete: Universidade Católica de Moçambique (UCM).

Ramochande, A. (2012). *Avaliação do Clima Organizacional: Um Estudo de Caso na Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade-FDC*. Maputo: Universidade Politécnica: A Politécnica.

Rizzatti, G. (2002). *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Practice Hall.

Roesch, S. M. (2007). *Projecto de Estágio e Pesquisa e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e Estudos de Caso*. São Paulo: Atlas.

Santos, M. R., Coda, R., & Mazzali, L. (Abril/Junho de 2010). Clima Organizacional e Desempenho Financeiro. *Revista Universo Contábil* , 27-46.

Soares, J. J. (2014). Diagnóstico da Área de Recursos Humanos. *Diálogos Interdisciplinares* , 22.

Souza, F. A. (2006). *O Impacto do Clima Organizacional na Productividade: Um Estudo de Caso numa Agência Bancária*. Brasília: UNI-BH.

Souza, J. J. (2014). Diagnóstico na Área de Recursos Humanos e Clima Organizacional. *Revista Diálogos Interdisciplinares* , 2317-3793.

Vieira, R. G. (2014). *A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas*. Brasília: Instituto Catarinense de Pós-graduação.

Vique, T. M. (2015). *Clima Organizacional e Motivação dos Funcionários do Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Acção Social de Bárué (2013-2014)*. Chimoio: Universidade Católica de Moçambique- UCM.

Wisniewski, M., & Stead, R. (1996). *Foundation Quantitative Methods for Business*. London: Practice Hall.

Yen, A. D. (2003). *Arquiteturas de Sistemas de Informação: Um Caso de Moçambique*. Maputo: Universidade de Minho.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO

Questionário

Ficha de Pesquisa sobre Clima Organizacional na Açucareira de Moçambique

Nota: responda todas as questões como ilustra o exemplo a seguir e note que deve escolher so e somente uma resposta por pergunta/questão:

Classifique a alegria do camponês quando chove 40mm um dia depois da sementeira de milho:

1.Muito Bom; ☒ 2. Bom; 3.Mediano; 4. Mau; 5. Muito Mau

I: Imagem da Organização

a) Qual é o seu nível de orgulho pelo facto de estares a trabalhar nesta empresa?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

b) Com que nível de satisfação recomendaria um familiar/amigo para trabalhar nesta empresa?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

c) Qual é o nível de contribuição da empresa no desenvolvimento local?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

II: Comprometimento com a Organização

a) Classifique a sua vontade de sair da empresa assim que conseguir uma melhor oportunidade:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

b) Classifique o seu nível de preocupado com interesses dos colegas antes dos seus próprios interesses:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

c) Classifique o seu nível de ajuda aos colegas no trabalho assim que necessário:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

III: Condições de Trabalho

- a) Qual é o seu nível de satisfação pelas condições de trabalho (Espaço, Instalações, Mobiliários, Sanitários, transporte e higiene) no, de e para o seu sector de trabalho?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- b) Classifique o nível de preocupação da empresa com a sua segurança (integridade física) como funcionário:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- c) Classifique a preocupação da empresa com a sua segurança contra os acidentes de trabalho:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

IV: Comunicação

- a) Classifique a disponibilidade de meios de comunicação para mente-lo informado sobre a empresa:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- b) Classifique o seu nível de realização de reuniões com abertura para troca de ideias e sugestões de melhoria do trabalho:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- c) Qual é o nível de informação que recibes para a realização correcta do seu trabalho?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- d) Está satisfeito com o nível de informação que tem sobre o que deve/não (normas e regras de convivência pacífica) fazer na empresa?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- e) Estás satisfeito com o nível de conhecimento que tens sobre os objectivos, metas, receitas, despesas e lucro empresarial/departamental?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

f) Qual é o nível de facilidade que existe para falar-se com os seus superiores hierárquicos:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

V: Liderança

a) Qual é o nível de consulta executado pelo seu imediato superior hierárquico nos processos de decisão?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

b) Qual é o nível do seu chefe imediato quanto a honestidade e credibilidade?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

c) Classifique o nível do seu chefe imediato em incentivar e motivar funcionários:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

d) Classifique o nível do seu chefe imediato quanto aos conhecimentos das actividades empresariais:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

e) Classifique o seu chefe imediato quanto a capacidade de resolução de problemas diversos:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

f) Classifique o seu chefe imediato quanto a justiça nas críticas e elogios aos trabalhadores:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

VI: Relacionamento Interpessoal

a) Classifique o seu nível de relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho:

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- b) Classifique o nível de respeito e de ajuda de e para com os seus colegas na realização das tarefas empresariais:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- c) Classifique o nível de realização de eventos de confraternização no seu sector de trabalho:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- d) Classifique o nível de cooperação entre o seu sector com outros sectores do mesmo departamento:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

VII: Reconhecimento

- a) Classifique a justeza dos critérios usados para promoções dos funcionários na empresa:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- b) Classifique o seu nível de realização com as tarefas que lhe foram delegadas:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- c) Classifique a preocupação da empresa em qualificar e proporcionar crescimento profissional dos funcionários:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- d) Classifique o nível de encorajamento na empresa quando um trabalho é bem feito ou quando um funcionário descobre solução de um grande problema:
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

VIII: Políticas de Recursos Humanos

- a) Qual é o seu nível de satisfação com a política de assistência médica e medicamentosa?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

- b) Qual é o seu nível de satisfação com a política de adiantamento salarial em casos de necessidades?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- c) Qual é o seu nível de satisfação com a transparência e justeza do sistema de avaliação individual de desempenho?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- d) Qual é o seu nível de satisfação com a política de formação e progressão?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- e) Qual é seu nível de satisfação com a funcionalidade e efectividade dos órgãos sindicais?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- f) Qual é o seu nível de satisfação com a política de atribuição de móveis e imóveis?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- g) Qual é o seu nível de satisfação com a política de assistência funerária?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

IX: Estrutura Organizacional

- a) Qual é o nível de clareza em relativamente a pessoa na qual você estruturalmente presta contas?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- b) Qual é o seu nível de satisfação com a estrutura empresarial quanto a sua influencia sobre a produção e produtividade?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau
- c) Qual é o seu nível de satisfação com a definição de cargos e tarefas na empresa?
1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

d) Qual é o seu nível de satisfação com o volume de trabalho a si atribuído?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

e) Qual é o seu nível de satisfação com a frequência de mudanças no quadro pessoal?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

X: Salário

a) Qual é o seu nível de satisfação com a clareza e justeza da política salarial?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

b) Qual é o nível de satisfação com a preocupação da empresa em pagar melhor aquele que trabalha mais e melhor?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

c) Qual é o seu nível de satisfação com os salários praticados na sua empresa relativamente aos praticados por empresas similares ou do mesmo ramo?

1. Muito Bom; 2.Bom; 3.Mediano; 4.Mau; 5.Muito mau

XI: Sinta-se livre de acrescentar qualquer informação que achar relevante para o trabalho no verso das folhas que lhe foram disponibilizadas mas note que tudo deve estar relacionado as questões a si colocadas.

Muito Obrigado