

**Texto apresentado à 5ª Conferência FORGES
Universidade de Coimbra, 18-20 Novembro 2015**

*Um estudo sobre o clima organizacional nas unidades orgânicas da Universidade
José Eduardo dos Santos na cidade do Huambo¹*

Augusto Horácio Cotingo²

Helena Jerónimo³

Resumo

O estudo do Clima Organizacional tem merecido uma atenção assinalável por parte da literatura das áreas do Comportamento Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos, dada a influência que exerce na motivação, no desempenho e comportamento dos indivíduos, assim como na produtividade organizacional.

Nesta comunicação, apresentamos os principais resultados de uma investigação de mestrado que teve por principal objetivo a análise do clima organizacional em seis Unidades Orgânicas da Universidade José Eduardo dos Santos (UJES), na cidade do Huambo. O constructo multidimensional é tido como ponto de partida para o diagnóstico e possível intervenção. Com base na revisão da literatura e nas especificidades institucionais da organização em causa, foram seleccionadas 17 dimensões que compõem o modelo proposto para o diagnóstico do clima organizacional na UJES. Num universo de 690 colaboradores, o inquérito foi aplicado a 266 funcionários docentes e não docentes.

Os resultados obtidos revelam que a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional é positiva na maioria das dimensões avaliadas. Uma análise mais afunilada permite averiguar, no entanto, que em algumas dessas dimensões os valores obtidos são apenas ligeiramente positivos. É o caso, por ordem decrescente, dos itens “avaliação individual e institucional”, “assistência e benefícios”, “promoção profissional” e “formação e desenvolvimento”. A dimensão mais positiva, na percepção dos inquiridos, é o “prestígio institucional” e as mais negativas são a “autonomia no trabalho” e as “recompensas monetárias”. Perante os dados obtidos, foi proposto um conjunto de acções de melhoria e de ajustes, com o objectivo de minimizar os pontos mais frágeis, garantir um clima favorável nas Unidades Orgânicas da UJES e aumentar os níveis de motivação, desempenho e satisfação dos colaboradores, num plano de acção que pode ser posto em prática no curto-médio prazo.

Palavras-chave: Clima organizacional, Unidades Orgânicas, Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo.

¹ Este artigo constitui uma súmula dos eixos principais da dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, realizada por Augusto Cotingo, na UJES, sob a orientação científica de Helena Jerónimo.

² Faculdade de Economia do Huambo, Universidade José Eduardo dos Santos (UJES)

³ Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa & CSG/SOCIUS

INTRODUÇÃO

O diagnóstico do clima organizacional constitui uma importante ferramenta de conhecimento e de intervenção na realidade organizacional, uma vez que permite avaliar a percepção dos trabalhadores num conjunto alargado de dimensões, desde o trabalho de equipa às condições físicas do ambiente de trabalho, passando pela liderança, tomada de decisões e envolvimento. A forma como os indivíduos percebem, avaliam e vivenciam estas dimensões influencia as suas atitudes, a sua motivação e, por conseguinte, a sua produtividade e cumprimento de objectivos. Uma vez conhecido o clima, é possível identificar os pontos fortes e as fragilidades da organização, podendo-se, a partir daí, implementar mudanças para a melhoria de indicadores propiciadores de um clima favorável com o objectivo de elevar a motivação, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Não obstante do clima organizacional ser um constructo amplamente estudado na área do Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, o *locus* empírico da presente investigação – as Unidades Orgânicas (UO's) da Universidade José Eduardo dos Santos (UJES), na cidade do Huambo – pode, pelo menos, reclamar a si o mérito de o ser pela primeira vez. O clima, enquanto variável multidimensional, foi aqui concebido como ponto de partida para o diagnóstico e para uma possível intervenção.

Como se caracteriza o clima organizacional nas Unidades Orgânicas da UJES/Huambo, como deve ser diagnosticado e que indicações são necessárias para se obter um ambiente de trabalho saudável? Em resposta a esta interrogação, estruturámos o presente texto em cinco partes. Em primeiro lugar, procede-se à revisão da literatura, necessariamente breve dado o limite de palavras imposto. Em segundo, caracterizam-se as UO's da UJES/Huambo e descrevem-se as dimensões integrantes do modelo de diagnóstico do clima organizacional. A seguir apresenta-se a metodologia e a amostra. Após a análise dos dados e discussão dos resultados, apresentam-se, em último lugar, as considerações finais que incluem as principais conclusões do estudo e a sugestão de um plano de acção para correção dos pontos mais frágeis e manutenção dos pontos fortes.

1. BREVE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O clima organizacional tem sido mote de inúmeras conceptualizações, operacionalizado em várias dimensões e estudado em diferentes espaços organizacionais (contextos

industriais, de serviços, hospitalares, escolares, etc.). O seu estudo científico remonta aos trabalhos de Elton Mayo e à experiência de Hawthorne, nos anos de 1920-30, e teve um desenvolvimento significativo na década de 1960 com as investigações, entre outros, de Forehand e Gilmer (1964), e Litwin e Stringer (1966).

À semelhança do clima atmosférico, composto por vários elementos (pluviosidade, temperatura, vento, humidade, etc.) que se entrecruzam e relacionam, também o conceito de clima aplicado às organizações é multidimensional e os seus componentes influenciam, de forma significativa, a motivação e comportamento dos indivíduos, e a produtividade organizacional (Neves, 2001, p. 432; Costacurta, 2010, p. 3).

O clima organizacional pode ser entendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas, direta ou indiretamente, pelos trabalhadores (Litwin e Stringer, 1968). Este conjunto de características é relativamente duradouro no tempo, distingue a organização das demais e influencia o comportamento e a motivação dos trabalhadores (Forehand e Gilmer, 1964). A avaliação do clima é feita a partir da percepção de quem o vivencia e que é compartilhado pelos membros de uma organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com padrões determinados (Koys e DeCotiis, 1991). É um elemento essencial do sistema social que inclui todas as características sociais da interacção entre os diferentes grupos de trabalho existentes dentro de uma organização, e é determinado pelo estilo de gestão (Popa, 2011, p.138). Portanto, deduz-se que o clima organizacional pode ser entendido como o reflexo do ambiente organizacional resultante da interacção entre colaboradores e sua percepção da organização, baseada nos seus princípios norteadores de actuação.

A multiplicidade de definições e determinantes do clima foi sistematizada por James e Jones (1974) e por Moran e Volkwein (1992). Com base nestas duplas de autores, podemos identificar quatro perspetivas distintas, embora não mutuamente exclusivas: perspetiva organizacional, perspetiva psicológica, perspetiva psicossocial e perspetiva cultural (Neves, 2001, p. 433-443). Na primeira, o clima constitui a manifestação dos atributos objectivos da organização, pois estes existem independentemente da percepção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo. A perspetiva psicológica minimiza a influência das variáveis organizacionais e coloca a ênfase nos indivíduos e na forma como estes percebem e interpretam as condições organizacionais. Na perspetiva psicossocial, o clima ocorre num contexto de relação interpessoal.

Interpretar e conferir significado à realidade organizacional exige, neste caso, interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da organização. A perspectiva cultural enfatiza o modo pelo qual os grupos interpretam a realidade, tendo por base a cultura organizacional. O clima é aqui uma dimensão da cultura organizacional.

Existe um consenso generalizado de que o clima organizacional é um conceito multidimensional, existindo abordagens múltiplas ao nível das dimensões deste constructo. Esse consenso não se estende a considerar a existência de um conjunto universal de dimensões que seja aplicável a todas as organizações. As várias dimensões existentes devem ser adaptadas às organizações em causa, à sua dimensão e aos comportamentos que se pretendem estudar (Noordin et al., 2010; Thumin e Thumin, 2011).

2. AS UNIDADES ORGÂNICAS DA UJES/HUAMBO E O MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Caracterização das UO's da UJES/Huambo

A reorganização e expansão da rede de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas em Angola está regulamentada no Decreto nº 7/09 do Conselho de Ministros, publicado em DR nº 87, I Série de 12 de Maio de 2009, que visava a melhoria da gestão do subsistema do ensino superior, o redimensionamento da Universidade Agostinho Neto (UAN), até então a única Universidade pública no país, e de Pólos e Centros Universitários difundidos por 15 das 18 províncias do país (UJES, 2012, p. 11). Através de um outro diploma jurídico (Decreto n.º 5/09 do Conselho de Ministros, publicado em DR nº 64, I Série, de 7 de Abril de 2009), são criadas as regiões académicas que delimitam o âmbito territorial de actuação e expansão das IES públicas - sete regiões académicas que englobam todas as 18 províncias do país (UJES, 2012, p. 11). A Universidade José Eduardo dos Santos (UJES) situa-se na Região Académica V que inclui as províncias de Huambo, Bié e Moxico, e tornou-se a herdeira legal de todo o património humano e material do então Centro Universitário do Huambo da UAN (UJES, 2012, p. 11; UJES, 2013, p. 11).

O subsistema de Ensino Superior em Angola tem uma natureza binária, caracterizando-se pela integração, no seu seio, de Instituições de Ensino Universitário e de Ensino Politécnico. A actuação académica da UJES circunscreve-se ao domínio da graduação e

pós-graduação, exercida por 8 Unidades Orgânicas (6 na província do Huambo, 1 na província do Bié e 1 na província do Moxico). Estas Unidades Orgânicas têm por objectivo ministrar os cursos superiores definidos legalmente no nível da graduação e pós-graduação, promover e realizar projectos de investigação científica nos domínios que lhes são próprios e prestar serviços à comunidade (UJES, 2012, p. 12; D.P. n° 246/11, 2011, p. 4321).

Em termos da sua estrutura, a UJES é integrada por Órgãos e Serviços da Universidade e por Unidades Orgânicas (UO's). As Unidades Orgânicas da UJES gozam de autonomia científica, pedagógica, administrativa e patrimonial, financeira e disciplinar. A prossecução da *missão* da UJES no domínio do ensino, da investigação científica e da prestação de serviços à comunidade está encarregue às Unidades Orgânicas cuja gestão é exercida pelo Órgão Executivo, nomeadamente, o Decano na Faculdade e Instituto Superior ou o Director na Escola Superior, e os Órgãos Colegiais, nomeadamente a Assembleia da Unidade Orgânica, os Conselhos de Direcção, Científico e Pedagógico. São serviços executivos e de apoio das Unidades Orgânicas o Gabinete do titular do órgão executivo de gestão, os Gabinetes de apoio aos Vices Decanos e Directores Adjuntos, Departamento Académico, Departamento de Investigação Científica e Publicações, Departamento de Administração Geral e Biblioteca (D.P. n° 246/11, 2011, p. 4311 e 4321).

Na cidade do Huambo, no momento da realização desta investigação, existiam seis Unidades Orgânicas na UJES – Faculdades de Ciências Agrárias, de Medicina Veterinária, de Medicina Humana, de Direito, de Economia e o Instituto Superior Politécnico –, responsáveis por 15 cursos e local de trabalho de 690 funcionários docentes e não docentes (UJES, 2015).

2.2. Proposta de modelo de diagnóstico do Clima Organizacional nas UO's da UJES/ Huambo

Com base na revisão da literatura (e.g. Lafollette e Sims, 1975; Schneider, 1975; Zohar, 1980; Sbragia, 1983; Kozlowski e Doherty, 1989; Rizzatti, 2002; Silva, 2003; Patterson et al., 2005; Bispo, 2006; Arabaci, 2010; D'Alleoa e Santangelo, 2011; Bhutto, 2012) e nas especificidades institucionais da organização em causa, foram seleccionadas 17 dimensões para compor o modelo de diagnóstico de clima organizacional. As

dimensões foram escolhidas por serem comuns à maioria dos modelos de estudo de clima organizacional:

(1) estrutura organizacional - é um conjunto de relações formais entre membros e equipas que constituem a organização (Teixeira, 2013, p. 136). A estrutura da organização permite uma melhor definição das tarefas, das responsabilidades e a clarificação do desenho e posicionamento das diferentes unidades da organização e como as suas funções são desenvolvidas para o alcance das metas;

(2) autonomia no trabalho - nesta dimensão procura-se verificar até que ponto os colaboradores tomam decisões relacionadas com aspectos básicos do seu trabalho de forma autónoma;

(3) recompensas monetárias - procura-se saber se os colaboradores se sentem satisfeitos em relação ao salário, subsídios e pagamento de horas extraordinárias;

(4) assistência e benefícios – enquanto recompensas não monetárias que visam motivar e reter os colaboradores na organização, procura-se aqui averiguar como é que entendem indicadores como seguro de vida, plano médico, plano de reforma, condições de locomoção, momentos recreativos e culturais;

(5) relacionamento interpessoal – traduz-se nas formas de convivência entre funcionários da mesma instituição. Se não houver uma relação saudável entre membros de uma organização, a existência de um clima organizacional favorável fica comprometida. Assim, nesta categoria, procura-se saber como os funcionários se relacionam entre si na instituição (Leitão *et al.*, 2006, p. 889);

(6) cooperação intersectorial e/ou interdepartamental – é crucial que as secções e os departamentos cooperem, partilhem dificuldades e sucessos, para que haja um propósito comum e as suas actividades concorram para o alcance das metas institucionalmente estabelecidas, garantindo o sentimento comum de um bom ambiente de trabalho. Esta dimensão procura explicar de que modo os trabalhadores percebem a cooperação entre as diferentes unidades da instituição;

(7) padrões/formalização - as tradições, os valores, os princípios, modelos e procedimentos são um instrumento importante na orientação do objecto social institucional e na uniformização de atitudes dos funcionários nas diferentes tarefas. Pretende esta categoria esclarecer até que ponto os procedimentos formais influenciam os funcionários e a instituição se compromete atingir as metas traçadas;

(8) consideração e apoio – a natureza e a qualidade das interações com os supervisores podem ser um filtro fundamental nas interpretações que os trabalhadores fornecem sobre a percepção do clima (Kozlowski e Doherty, 1989, p. 547). Esta dupla conceptual é entendida como a disponibilidade da chefia em demonstrar consideração e atenção pelas necessidades, dificuldades, felicidade e bem-estar dos seus subordinados, incluindo um comportamento amigável e prestimoso que faz com que o ambiente de trabalho seja um lugar agradável para os trabalhadores (Spector, 2012, p. 359). Portanto, essa dimensão tenciona esclarecer a percepção dos trabalhadores quanto ao nível de consideração e apoio por parte das chefias;

(9) estilos de liderança e comportamento - esta dimensão procura mostrar o quanto o estilo de liderança (autoritário, participativo, democrático e passivo) influencia o clima organizacional a partir de variáveis como comportamento da chefia, atitude na orientação e tomada de decisão e domínio da tarefa;

(10) promoção profissional - as políticas e procedimentos de promoção devem ser claras, justas e abrangentes para que todos se revejam nas mesmas e sintam que tiveram as mesmas possibilidades de progressão. Esta dimensão procura averiguar como é que os trabalhadores apreendem as modalidades e oportunidades de promoção;

(11) comunicação institucional – enquanto requisito indispensável na vida organizacional, na medida em que a organização, a gestão, a cooperação, a motivação, a execução e desenvolvimento das tarefas institucionais dela totalmente dependem (Cunha et al., 2007, p. 434), a comunicação deve ser clara, objectiva e a mensagem deve ter um sentido comum, isto é, perceptível entre aquele que a emite e aquele a quem se destina, evitando ambiguidades e mal-entendidos. A dimensão em questão pretende explorar a percepção dos trabalhadores quanto aos processos de comunicação a partir de variáveis como informação, condições e modalidades de comunicação intra-organizacional e feedback do desempenho;

(12) qualidade de vida na organização – a qualidade de vida “implica criar, manter, e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em condições psicológicas e sociais” (Chiavenato, 2009, p. 334). A higiene e a segurança são indicadores representativos da qualidade de vida numa organização, pois constituem actividades conexas, na medida em que a higiene do trabalho se refere ao conjunto de normas e procedimentos orientados à protecção da integridade física e mental dos funcionários em relação aos riscos de saúde inerentes às tarefas executadas e

ao ambiente físico no qual são desenvolvidas, e a segurança no trabalho diz respeito ao conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizado para prevenir acidentes, traduzidas na eliminação de aspectos inseguros do ambiente e na sensibilização dos trabalhadores no uso e práticas de condições de segurança (idem, p. 334-338). Esta dimensão procura explicar como é que os trabalhadores encaram a qualidade de vida na instituição, com base em variáveis como higiene e saúde, condições ambientais e segurança no trabalho;

(13) formação e desenvolvimento - são factores preponderantes para a melhoria do desempenho e crescimento das organizações, bem como para a criação de condições de adaptabilidade às novas realidades e exigências do meio envolvente. Esta categoria procura explicar como é que os trabalhadores percebem os processos e planos de formação e capacitação do pessoal nas suas instituições;

(14) tarefas e condições físicas - para se garantir um clima saudável na organização, as tarefas devem estar adequadamente definidas e planificadas, e serem atribuídas aos executantes de acordo com as suas responsabilidades e competências, proporcionando-lhes espaço de trabalho, materiais, equipamentos e outras condições físicas de trabalho afins. Esta dimensão pretende, a partir de variáveis como clareza da tarefa, volume de trabalho, compatibilidade do trabalho, condições físicas de trabalho, esclarecer como é que os funcionários avaliam as tarefas que desempenham;

(15) Inovação institucional – um clima organizacional adequado é um elemento importante para fomentar comportamentos inovadores, actividades de actualização e desempenho no trabalho. Atitudes inovadoras geram climas favoráveis e o inverso é também uma realidade (Kozlowski e Hults, 1987, p. 542). Embora as UO's da UJES/Huambo tenham financiamento público, elas devem apresentar atitudes inovadoras, sob pena de não cumprirem com as exigências e necessidades da sociedade para a qual estão orientadas, de não evitarem despesas desnecessárias, de ficarem ultrapassadas e de comprometerem a sua reputação. Portanto, a dimensão em causa pretende avaliar o nível de presença do processo de inovação nas UO's da UJES/HBO através de indicadores como a inovação e iniciativas;

(16) Avaliação individual e institucional - esta dimensão refere-se à percepção dos trabalhadores quanto ao processo de avaliação individual e da própria instituição, como é que tal é feito, a sua clareza, objectividade e relevância, com base no desempenho, na eficácia e eficiência institucional;

(17) prestígio institucional - a imagem de qualquer instituição para os funcionários e para o meio externo é um factor ilustrativo de como ela é na realidade. Quanto mais prestígio tiver a instituição, mais credível se torna e mais os seus colaboradores se sentem comprometidos e identificados com ela. Esta categoria visa apreender a imagem que os funcionários das UO's da UJES/Huambo têm das mesmas e se sentem felizes a ali trabalharem.

Definidas as categorias que deveriam compor o modelo de diagnóstico, o presente estudo foi guiado pela seguinte orientação: *A análise do clima organizacional nas UO's da UJES/Huambo, com base na definição de um modelo específico para o seu estudo, permite avançar um conjunto de acções de melhoria a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa e, conseqüentemente, propiciar um ambiente de trabalho cada vez mais favorável.*

3. METODOLOGIA

As UO's da UJES/Huambo empregam 690 funcionários docentes e não docentes. Deste total, 389 (56,4%) são docentes e 301 (43,6%) são não docentes (UJES, 2015). Inquiriram-se 266 colaboradores de ambas as categorias escolhidos por amostragem não probabilística. Em termos de caracterização sociodemográfica, os inquiridos são maioritariamente do género masculino (53,4%, embora se deva ressaltar que 12,4% não responderam a esta questão), com idades compreendidas entre os 26-35 anos (36%), solteiros (49,6%, contra 32,7% de casados), com qualificações de ensino superior (27,1%, contra apenas 2,3% com doutoramento concluído e 7,1% não responder). Cerca de 40% dos respondentes são “docentes” e 26% são “técnicos administrativos”. A maioria tem uma antiguidade entre 1 a 5 anos e 11 a 20 anos nas UO's.

A recolha de dados empíricos para a presente investigação foi realizada entre Janeiro de 2014 e Julho de 2015. Foi utilizado um questionário impresso com 54 afirmações de escolha múltipla cujas respostas se deviam situar numa escala de Likert de 6 pontos, sendo que 1=Discordo totalmente e 6= Concordo totalmente. Antes da distribuição dos questionários, foi realizado um pré-teste a 10 funcionários docentes e não docentes numa das UO's em questão. Os funcionários que participaram do pré-teste não voltaram a fazer parte da amostra. Após ajustes pontuais, validou-se o questionário definitivo. Os questionários foram distribuídos no horário normal de trabalho. Os respondentes foram

instruídos que, após o seu preenchimento, o devolvessem em envelope selado, com ele distribuído, junto dos Departamentos de Recursos Humanos das suas instituições, ou os devolvessem a um dos autores deste trabalho que passou regularmente pelas instituições. O tratamento dos dados foi realizado com o suporte do software estatístico SPSS, versão 21. A escala das 54 variáveis do questionário indica um bom índice de confiabilidade, já que o Alpha de Cronbach obtido é de 0,961.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos em cada uma das dimensões do clima organizacional nas UO's da UJES/Huambo foram analisados mediante a estatística descritiva de valores mínimos, máximos, média e desvio-padrão. A análise e interpretação dos resultados através das médias foram enquadradas por níveis, em que se considerou o valor de 3,5 como intermédio.

Tabela 1: Consolidado dos resultados das dimensões

DIMENSÕES	Média	D-P
Estrutura organizacional	4,19	1,62
Autonomia no trabalho	3,25	1,78
Recompensas monetárias	2,72	1,79
Assistência e benefícios	3,73	1,83
Relacionamento interpessoal	4,72	1,45
Cooperação intersectorial	4,23	1,44
Padrões e/ou formalização	4,42	1,52
Consideração e apoio	4,48	1,59
Estilos de liderança e comporta-	4,51	1,56
Promoção profissional	3,69	1,84
Comunicação institucional	4,02	1,72
Qualidade de vida na organização	4,05	1,64
Formação e desenvolvimento	3,59	1,88
Tarefas e condições físicas	4,62	1,58
Inovação institucional	4,14	1,56
Avaliação individual e institucional	3,79	1,78
Prestígio institucional	5,15	1,19

Fonte: O autor

Os resultados obtidos revelam que a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional é positiva na maioria das dimensões avaliadas. Uma análise mais aprofundada permite averiguar, no entanto, que em algumas dessas dimensões os valores obtidos são apenas ligeiramente positivos. É o caso, por ordem decrescente, dos itens “avaliação individual e institucional”, “assistência e benefícios”, “promoção profissional” e “formação e desenvolvimento”. A dimensão mais positiva, na percepção dos inquiridos, é o “prestígio institucional” e as mais negativas são a “autonomia no trabalho” e as “recompensas monetárias”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação ancorou-se num objectivo duplo: por um lado, diagnosticar o clima organizacional nas UO's da UJES/Huambo e, por outro, propôr um conjunto de acções de melhoria. A análise do clima organizacional partiu da proposta de desenvolvimento de um modelo de diagnóstico capaz de apreender correctamente o clima organizacional das instituições em causa, a partir da escolha de um conjunto de dimensões amplamente analisadas na literatura sobre o tema. O modelo foi concebido como um exercício fundamental e eficaz para se conhecer como é que colaboradores docentes e não docentes desenvolvem as suas actividades, se interrelacionam, se sentem tratados e considerados pelos seus superiores hierárquicos, e se sentem motivados e satisfeitos a fazerem parte das suas instituições.

Em geral, podemos concluir que a percepção acerca do clima organizacional por parte dos colaboradores das UO's da UJES/Huambo é globalmente positivo, sobretudo a dimensão “prestígio institucional”. De assinalar que os itens “avaliação individual e institucional”, “assistência e benefícios”, “promoção profissional” e “formação e desenvolvimento” registaram valores positivos mais baixos e que a “autonomia no trabalho” e as “recompensas monetárias” são as dimensões mais problemáticas. O mapeamento dos pontos menos fortes permitem sugerir um plano de acção e de melhoria:

- ❖ Permitir que as decisões mais rotineiras, menos delicadas e os problemas ligeiros relativos à função do colaborador possam ser por ele tomadas e resolvidos;

- ❖ Rever as condições salariais dos colaboradores, incluindo o pagamento das horas extraordinárias;
- ❖ Apoiar e acompanhar os colaboradores doentes;
- ❖ Promover momentos culturais e de lazer;
- ❖ Prestar informação das medidas de segurança e dos respectivos meios e equipamentos;
- ❖ Definir e desenhar planos de formação e capacitação inclusivos.
- ❖ Adotar modalidades claras e justas relativas à avaliação dos colaboradores;
- ❖ Dar *feedback* com regularidade aos colaboradores acerca do seu desempenho;
- ❖ Diagnosticar periodicamente o clima organizacional com o objetivo de manter um clima favorável.

É nossa expectativa que a análise do clima organizacional das UO's da UJES/Huambo constitua um contributo válido para a Universidade. As propostas aqui avançadas podem atenuar as fragilidades e robustecer ainda mais os pontos positivos, no sentido de garantir uma melhor gestão destas instituições e dos seus quadros de pessoal. Podem igualmente servir de ponto de partida para novas investigações relativas ao clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Arabaci, I. B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate. *Procedia Social and Behavior Science*, 2, 4445-4450.
- Bhutto, N. A., Laghari, M. K., & Butt, F.-u.-D. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8/4, 259-267.
- Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), Maio-Agosto, 258-273.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Costacurta, J. R. (2010). O processo de implantação da pesquisa de clima organizacional numa Instituição de Ensino Superior: O caso da Universidade Católica de Brasília.

- <<http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/789/3/TCC%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>, 1-20.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- D'Alleoa, G., & Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia: Social and Behaviour Science*, 30, 1608-1615.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81/12, 1096-1112.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546 - 553.
- Lafollette, W. R., & Sims, H. P. (1975). Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278.
- Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração*, 40(5), 883-907.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1966). *The influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The culture approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Neves, J. (2001), Clima e cultura organizacional, in Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (orgs.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (431-468). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 1-9.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallaces, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379 - 408.
- Popa, B. M. (2011). The relationship between performance and organizational climate. *Journal of Defenses Resources Management*, 2 (2), 137-142.

- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional*. Dissertação de doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em Instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), Abril/Junho, 30-39.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology*, vol. 4, 459-465.
- Silva, N. T. (2003). *Uma proposta dos factores a serem utilizados para a avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*, 4^a ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Thumin, F., Thumin, L., (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109.
- UJES. (2012). *Relatório 2010-2011*. Luanda: Mayamba Editora.
- UJES. (2013). *Relatório Anual 2012*. Luanda: Mayamba Editora.
- UJES. (2014). *Relatório Anual 2013*. Luanda: Mayamba Editora.
- UJES. (2015). *Relatório Anual 2014*. Luanda: Mayamba Editora.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 96-102.